

# المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية



إعداد

خالد صالح علي السلطان

٢٠٠٩

الناشر

دار النهضة العربية

٣٠ شارع عبد الحفيظ لوتف - القاهرة



بسم الله الرحمن الرحيم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

وقال تعالى:

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾

صدق الله العظيم



مجنور وزير الكهرباء الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة رغم انشغاله وضيق وقته، وعلى ما لمست فيه من أخلاق كريمة، وفيضاً زاخراً من العلم الوافر الذي استرج بالخبرة والممارسة فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتوجه بجزيل الشكر لأستاذي للدكتور/ عبد الكريم عبدالله الروضي الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة، والذي كان لملاحظاته العلمية الدقيقة أثراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة، فله خالص الشكر والتقدير.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لوالدي وأستاذي منذ مرحلة البكالوريوس وحتى الماجستير الأستاذ الدكتور/ عبدالمجيد المخلافي الذي كان معلماً قادراً على العطاء، ولما وجدت منه من تشجيع ودعم خلال مراحل إعداد هذه الدراسة، كما كان له أثراً في توجيه اهتمامي لأهمية اختيار ودراسة موضوع هذه الدراسة فله خالص الشكر والتقدير.

وأقدم شكري وعرفاني لمعلمي وأستاذي الدكتور/ عبد الكريم قاسم السياغي عميد كلية التجارة والاقتصاد سابقاً، على ملاحظاته العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، وأرائه الرشيدة، ودعمه المتواصل وتشجيعه الدؤب والتي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

كما أشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد علي الحزيري الذي شرفني بالتلمذ على يديه في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، فله الشكر والعرفان بالجميل على ما قدمه في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم شكري لأستاذي الدكتور/ يحيى محمد المطهر على ملاحظاته العلمية القيمة التي كان لها دوراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علي من نعمه وعلمني من علمه ورزقني الصحة والعافية والصبر والمثابرة حتى الانتهاء من إجراء هذه الدراسة، فله جزيل الشكر والحمد والثناء من قبل ومن بعد.

وبعد أن من الله علي بالانتهاء من هذه الدراسة بطيب لي أن أقدم شكري وتقديري لكل من أعانني على إتمامها وضحي من أجل إنجازها.

فاتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى استاذي القدير الأستاذ الدكتور/ خالد محسن الاكوع المشرف الرئيس على هذه الدراسة، الذي كان لي شرف التتلمذ على يديه منذ دراستي الجامعية في مرحلة البكالوريوس ثم الماجستير، على ما بذله من جهود طيبة وتوجيهات علمية دقيقة خلال مراحل إعداد وإجراء هذه الدراسة، فقد كان مثلاً طيباً في تعامله سواء من الناحية الإنسانية أو العلمية، حيث كان لفيض خبرته وغزارة علمه وسعة صدره وعمق رؤيته أثراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة فله خالص الشكر والتقدير، كما أسئله الله الكريم أن يجعل تلك الجهود في ميزان حسناته.

كما أتوجه بعظيم الشكر والعرفان لأستاذي القدير الدكتور/ مرهب حمود الأسد المشرف المشارك على هذه الدراسة، على ما حبايني من كرم أخلاقه وخلصة علمه، حيث لمست فيه المعلم والأب فلم يخل بجهده ووقته وعلمه، والتي تمثلت في نصائحه السديدة وتوجيهاته التي أضاعت لي الطريق في أوقات كنت اشعر فيها بأنني في أمس الحاجة إلى رأيه وملاحظته القيمة التي لم يخل بها قط، فأسئله المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناته.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير لأستاذي الأستاذ الدكتور/ علي محمد

مجنور وزير الكهرياء الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة رغم انشغاله وضيق وقته، وعلى ما لمست فيه من أخلاق كريمة، وفيضاً زاخراً من العلم الوافر الذي امتزج بالخبرة والممارسة فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتوجه بجزيل الشكر لأستاذي الدكتور/ عبد الكريم عبدالله الروضي الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة، والذي كان لملاحظاته العلمية الدقيقة أثراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة، فله خالص الشكر والتقدير.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لوالدي وأستاذي منذ مرحلة البكالوريوس وحتى الماجستير الأستاذ الدكتور/ عبدالمجيد المخلافي الذي كان معلماً قادراً على العطاء، ولما وجدت منه من تشجيع ودعم خلال مراحل إعداد هذه الدراسة، كما كان له أثراً في توجيه اهتمامي لأهمية اختيار ودراسة موضوع هذه الدراسة فله خالص الشكر والتقدير.

وأقدم شكري وعرفاني لمعلمي وأستاذي الدكتور/ عبد الكريم قاسم السياحي عميد كلية التجارة والاقتصاد سابقاً، على ملاحظاته العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، وأرائه الرشيدة، ودعمه المتواصل وتشجيعه الدؤب والتي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

كما أشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد علي الحريزي الذي شرفني بالتلمذ على يديه في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، فله الشكر والعرفان بالجميل على ما قدمه في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم شكري لأستاذي الدكتور/ يحيى محمد المطهر على ملاحظاته العلمية القيمة التي كان لها دوراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة.



والشكر والتقدير لأستاذي الدكتور/ عبد العزيز الشعبي عميد كلية التجارة والاقتصاد على ما لمست فيه من سعة صدر والرفعة في تعامله ونبل أخلاقه وتشجيعه المتواصل واستثماراته العلمية والتي كان لها أثراً في إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم شكري وعرفاني بالجميل لأساتذتي بكلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، البروفيسور/ أحمد الكبسي نائب رئيس جامعة صنعاء للشئون الأكاديمية، الأستاذ الدكتور/ جلال فقيرة وزير الزراعة والري، الأستاذ الدكتور/ حكيم السماوي مسئول الدراسات العليا بالكلية، الأستاذ الدكتور/ محمد المتوكل، الأستاذ الدكتور/ منصور الزنداني، الدكتور/ عبدالعزيز الكميم نائب عميد الكلية لشئون الطلاب، الدكتور/ محمد الظاهري رئيس قسم العلوم السياسية، الدكتور/ عبدالله الفقيه، الدكتورة / بلقيس أبو أصبع، الدكتور/ أحمد الظرافي نائب عميد الكلية للدراسات العليا، الدكتور/ فضل المحمودي، الدكتور/ سعيد أحمد حسن، الدكتور/ حمود عقّان، الدكتورة/ أفراح الرزامي، الدكتور/ سنان المرهضي، للدكتور/ نصر نشوان. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لأستاذي الفاضل الأستاذ/ محمد علي عجلان مدير مكتب التربية والتعليم بمديرية الحيمة الداخلية على تشجيعه وتحفيزه المتواصل الذي كان له بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى القيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم، وكذلك الذين تفضلون بالإجابة على الاستبيان، والذين كان لهم الدور الأكبر في إنجاز هذه الدراسة.

وأشكر الأخ الأستاذ/ عبدالملك العلفي أمين مكتبة كلية التجارة والاقتصاد

بجامعة صنعاء، وكذلك الأخت الأستاذة/ نادية الظرفي مساعد أمين المكتبة،  
على ما بذلوه من تسهيلات مكتبية كان لها أثرها الكبير في إنجاز هذه  
الدراسة.

والشكر والعرفان للأخ الأستاذ/ أحمد صالح غازي المدرس بقسم اللغة  
العربية بكلية الآداب جامعة صنعاء لتفضله بالمراجعة اللغوية لهذه الدراسة.  
وأقدم شكري للأخ الأستاذ/ محمد محسن زيد على أرائه الحكيمة  
 واستشاراته العلمية، وعلى ما بذله من جهد في توزيع واستعادة جزء من  
استمارات الاستبيان.

كما أشكر الأخ الفاضل المقدم/ أحمد علي الجرحيزي على تشجيعه  
المتواصل حتى الانتهاء من إعداد هذه الدراسة.

والشكر الجزيل لكافة الزملاء الأعزاء الذين كان لهم أثراً في إنجاز هذه  
الدراسة، الأستاذ/ زيد الجمرة، الأستاذ/ إبراهيم النالبي، الأستاذ/ عبدالملك لطف،  
الأستاذ/ أحمد الماوري، الأستاذ/ شوقي المخلافي، الأستاذ/ توفيق الأدبعي،  
الأستاذ/ رشاد المليكي، الأستاذ/ محمد النجدي، الأستاذ/ قاسم الأمير، الأستاذ/  
عبدالحى علي قاسم.

**الباحث**

**خالد صالح السلطان**





## ملخص الدراسة

المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دولوين  
الوزارات في الجمهورية اليمنية

انطلاقاً من أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية للإدارة<sup>(\*)</sup>، وتأسيساً  
على أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات<sup>(\*\*)</sup>، وبناءً على العلاقة الوثيقة  
بين تقنيات المعلومات والاتصالات، وبين الحصول على المعلومات الدقيقة،  
الملائمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت  
المناسب عن الموقف أو المشكلة محل القرار، وذلك عبر استخدام تلك  
التقنيات في تصميم نظم المعلومات الإدارية، ونتيجة لما يتميز به العصر  
الحاضر من تطورات متسارعة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات  
بشكل عام<sup>(\*\*\*)</sup>، وتطبيقاتها في مجالات الإدارة على وجه الخصوص، فقد

---

(\*) تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية، ونقطة الانطلاق  
بالنسبة للأنشطة والتصرفات التي تتم داخل التنظيم الإداري (أي وظائف  
الإدارة) وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية.

(\*\*) حيث أن القرارات التي تتخذ في المنظمات الإدارية العامة أو الخاصة تتأثر سلباً  
أو إيجاباً بالمعلومات التي تتوفر عن الموقف أو المشكلة محل القرار، إذ أن  
القرارات التي تبني على معلومات خاطئة أو قديمة أو غير ذات معنى تكون  
أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، وهذا بدوره يترك أثراً سلبياً على جميع  
وظائف الإدارة، مما يؤدي إلى ضعف المنظمة الإدارية، الأمر الذي ينتج عنه  
ضياع الكثير من الموارد.

(\*\*\*) يتميز العصر الحاضر بالتقدم والتطور الكبير في صناعة تقنيات المعلومات  
الاتصالات، الأمر الذي أدى إلى تعدد مصادر ووسائل تدفق المعلومات، حتى  
أصبح يطلق على العصر الحاضر بعصر المعلوماتية، وعصر المعلومات،  
وعصر المعرفة.

شكل هذا الأمر دافعاً للباحث لإجراء هذه الدراسة بهدف: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)، تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف نوع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية

المستخدمة حالياً في دولوين اللورارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك  
الدواوين (خدمية، وإيرانية)؟

٣- ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق واستحداث نظم المعلومات  
الإدارية الآتية في دولوين للوزارات؟

٤- ما مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في  
دولوين للوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين،  
معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة)  
بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد  
البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دولوين  
الوزارات، وفقاً لاختلاف نوع نظم معلومات الموارد البشرية  
المستخدمة حالياً في تلك الدولوين (يدوية، وآلية)؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية  
أعلى لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات  
الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية  
اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة  
الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)؟

٧- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية  
أعلى من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى  
الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات  
الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق  
العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين،

التدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟

وبناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها المذكورة آنفاً، ارتكزت الدراسة على  
الفرضيات الآتية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دوائر للقرارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدوائر (خدمية، وإيرادية).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دوائر للقرارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدوائر (يدوية، وألية).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

وتأسيساً على موضوع الدراسة وأهدافها وعرضياتها، اعتمد الباحث على



الطريقة المنهجية الكمية بناء على استخدام عدد من المناهج (تكامل منهجي) تمثلت في المنهج الوصفي بأنماطه الثلاثة: الوصفي للمسحي والوصفي الارتباطي ودراسة الحالة وتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها والتأكد من صحة فرضياتها، قام الباحث ببناء مقياس للدراسة من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، ومصاميم التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة من جهة، والمعلومات التي حصل عليها من القيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم من جهة أخرى. كما قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على المقياس المعد وفقاً للطرق العلمية المتعارف عليها في مناهج البحث العلمي باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في: التكرارات والنسب المئوية، اختبار مربع كاي، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، معادلة جوتمان، معادلة ألفا كرونباخ، بناء على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وعليه، فقد تكون مقياس الدراسة بصورته النهائية القابلة للتطبيق من ١٠٥ فقرات موزعة على أجزائه الثلاثة: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات ١٢ فقرة، مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآتية في نواحي القرارات ٢١ فقرة، بالإضافة إلى قائمة البيانات الشخصية والوظيفية للقيادات الإدارية العليا (المسحوثين)، والبيانات التنظيمية لنواحي القرارات

وطبق مقياس الدراسة (الاستبيان) على مجتمع الدراسة (حيث أن

الدراسة أحدثت بأسلوب المصحح الشامل لجميع عناصر المجتمع الأصلي) المتمثل في القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات) في دولتين ٢٧ وزارة ولدين بلغ عددهم ٤٢٣، تم استعادة ٢٧٦ استمارة، وبعد مراجعة الاستمارات المستعادة وجد أن ٢١ استمارة منها ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزء منها فقط)، كما أتضح عدم توفر شروط البحث العلمي في ٨ استمارات أخرى، وبالتالي تم استبعاد ٢٩ استمارة من الاستمارات المستعادة إلى ٢٧٦، فتبقى ٢٤٧ استمارة تم إجراء عليها عملية التحليل الإحصائي، حيث تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وأجريت عليها المعالجات الإحصائية اللازمة باستخدام: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، بناءً على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أيضاً.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١- انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، إذ لم تتجاوز نسبة استخدامها عن ١٨,٦٢٪، يقابل ذلك ارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية، حيث بلغت نسبة استخدامها ٨١,٣٨٪.
- ٢- عدم وجود هروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دولتين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرانية).
- ٣- حددت معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) بالترتيب وفقاً لدرجة تأثيرها هي: غياب التنسيق مع دواوين الوزارات

دات العلاقة، التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، نقضي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية، قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، خرف بعض القيادات الإدارية العليا من تعبير الأوصاف القائمة، عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها، ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها، عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه السطم، عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية، عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيج لدواوين الوزارات الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها، عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها، قاعدة البيانات الحالية لا تتيج استخدامها، عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها، تعدد الهيئات واللجان المسؤولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات، عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات، عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي، افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها، ارتفاع التكلفة

- ٤- اختلاف مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية، حيث أن معلومات الموظفين كافية إلى حد ما، وفي حين أن المعلومات القانونية ومعلومات الوظائف متوسطة الكفاءة، إلا أن معلومات سوق العمالة غير كافية، كما أن مستوى توفيرها (أي نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين) للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية متوسط الكفاءة.
- ٥- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وألية).
- ٦- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين استخدام القيادات الإدارية العليا، لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).
- ٧- وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين
- ٨- وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية



اتخاذ قرارات: التعيين، إنهاء خدمة الموظفين.

٩- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

١٠- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب.

١١- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات التدريب.

١٢- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين.

١٣- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القسومية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

١٤- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب.

١٥- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين

سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين.

- ١٦- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.
- ١٧- وجود علاقة طردية دالة إحصائية عدد مستوى دلالة ٠.٠١، بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

- ١٨- وجود علاقة طردية دالة إحصائية عدد مستوى دلالة ٠.٠١ بين تدريب القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

وبناءً على نتائج الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، قام الباحث بتقديم عدد من التوصيات والمقترحات يمكن تلخيصها في الآتي:

- ١- إنشاء الهيئة العليا للمعلوماتية (من خلال تطوير المركز الوطني للمعلومات) لتتولى مهام إدارة المعلوماتية، والتنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية بما يحقق التكامل بينها في مجالات المعلوماتية المختلفة، وتتبعها ثلاث وحدات أو أجهزة إدارية رئيسية

تتمثل هي: تلك المعلومات ويتولى مهام إدارة المعلومات على مستوى الدولة، ويحتوي على قاعدة بيانات مصممة كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الدولة المختلفة. وحدة تقنيات المعلومات والاتصالات وتهتم بكل ما يتعلق بتلك التقنيات، بما في ذلك تشغيل صيانتها، وتقديم كافة الدعم المادي والعيني للأجهزة الإدارية الحكومية لتطبيقها واستخدامها في المجالات الإدارية المختلفة. وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام تحقيق التنسيق والتكامل بين الأجهزة الإدارية الحكومية في مجالات المعلوماتية. كما يتم إنشاء وحدات إدارية للمعلوماتية ضمن الهياكل التنظيمية لمختلف الأجهزة الإدارية الحكومية أيضاً، تتولى مهام إدارة المعلوماتية فيها، وتتكون من وحدتين إداريتين هما: مركز المعلومات ويتولى مهام إدارة المعلومات على مستوى الجهاز الإداري، ويحتوي على قاعدة بيانات مصممة كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الجهاز الإداري، وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام التنسيق بين الجهاز الإداري والهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) في مجالات وأنشطة المعلوماتية المختلفة.

٢- وضع خطط عمل واضحة لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، بدءاً بالأهم ثم المهم، وتنطلق من الإمكانيات المتاحة، كما يترتب عليها وصوح الأهداف والسياسات والبرامج، وتتحدد في صيغتها الوسائل والأساليب.

٣- العمل على تحديث قواعد البيانات الحالية في مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، وأتمتة كافة البيانات المتعلقة بأنشطتها المختلفة (بمعنى إدخالها وحفظها في وحدات التخزين الحاسوبية)، مع وضع أنظمة

#### الحماية اللازمة لها.

٤- وضع معايير دقيقة للتعيين في وظائف القيادة الإدارية العليا تتضمن التركيز على: التخصص العلمي في مجال الإدارة من جهة، والقدرات والمهارات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، واعتبار هذين المعيارين من المعايير (المشروط) الرئيسية والأساسية عند التعيين في وظائف الإدارة العليا، والعمل على رفع مستوى وعيهم وتنمية حسهم القيادي بأهمية تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، وفي تصميم نظم للمعلومات الإدارية بشكل خاص، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين أداء الأجهزة الإدارية للحكومية، وزيادة كفاءة وفاعلية الوظائف الإدارية بصورة عامة، واتحاد القرارات وحل المشكلات على وجه الخصوص، من خلال: إشراكهم في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، تقديم لهم كافة الاستشارات الفنية المتخصصة، إشراكهم في الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد للموظفين في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، منحهم كافة الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع والابتكار في إدارة وحداتهم الإدارية.

٥- العمل على رفع مستوى فرص التدريب، وتطوير وتحديث البرامج التدريبية، بما يؤدي إلى رفع قدرات ومهارات الكادر الوظيفي في الأجهزة الإدارية للحكومية على الاستخدامات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة خاصة، ومنح مكافئه مالية شهرية (بدل طبيعة عمل)



تتمثل هي: بنك المعلومات ويتولى مهام إدارة المعلومات على مستوى الدولة، ويحتوي على قاعدة بيانات مركزية تصمم كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الدولة المختلفة. وحدة تقنيات المعلومات والاتصالات وتهتم بكل ما يتعلق بتلك التقنيات، بما في ذلك تشييط صباعتها، وتقديم كافة الدعم المادي والعني للأجهزة الإدارية الحكومية لتطيفها واستخدامها في المجالات الإدارية المختلفة. وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام تحقيق التنسيق والتكامل بين الأجهزة الإدارية الحكومية في مجالات المعلوماتية. كما يتم إنشاء وحدات إدارية للمعلوماتية ضمن الهياكل التنظيمية لمختلف الأجهزة الإدارية الحكومية أيضاً، تتولى مهام إدارة للمعلوماتية فيها، وتتكون من وحدتين إداريتين هما: مركز المعلومات ويتولى مهام إدارة للمعلومات على مستوى الجهاز الإداري، ويحتوي على قاعدة بيانات تصمم كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة للجهاز الإداري، وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام التنسيق بين الجهاز الإداري والهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) في مجالات وأنشطة المعلوماتية المختلفة.

٢- وضع خطط عمل واضحة لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، تبدأ بالأهم ثم المهم، وتتطلق من الإمكانيات المتاحة، كما يترقب عليها وصوح الأهداف والسياسات والبرامج، وتتحدد في صونها للوسائل والأساليب.

٣ العمل على تحديث قواعد البيانات الحالية في مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، وأتمنة كافة البيانات المتعلقة بأنشطتها المختلفة (بمعنى إبحالها وحفظها في وحدات التحرير الحاسوبية)، مع وضع أنظمة

الحماية اللازمة لها.

٤ وضع معايير دقيقة للتعيين في وظائف القيادة الإدارية العليا تتخصص التركيز على: التخصص العلمي في مجال الإدارة من جهة، والقدرات والمهارات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، واعتبار هذين المعيارين من المعايير (المُروط) الرئيسية والأساسية عند التعيين في وظائف الإدارة العليا، والعمل على رفع مستوى وعيهم وتنمية حسهم القيادي بأهمية تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، وفي تصميم نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين أداء الأجهزة الإدارية الحكومية، وزيادة كفاءة وفاعلية الوظائف الإدارية بصورة عامة، واتحاد القرارات وحل المشكلات على وجه الخصوص، من خلال: إشراكهم في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، تقديم لهم كافة الاستشارات الفنية المتخصصة، إشراكهم في الندوات والبرامج التدريبية التي تعقد للموظفين في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، منحهم كافة الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع والابتكار في إدارة وحداتهم الإدارية.

٥- العمل على رفع مستوى فرص التدريب، وتطوير وتحديث البرامج التدريبية، بما يؤدي إلى رفع قدرات ومهارة الكادر الوظيفي في الأجهزة الإدارية الحكومية على الاستخدامات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة خاصة، ومنح مكافئه مالية شهرية (بدل طبيعة عمل)

للعاملين في مجالات المعلوماتية المختلفة بناءً على نتائج التوصيف الوظيفي لتلك الوظائف.

٦ إصدار التشريعات القانونية التي تُنظم تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، والعمل على إعداد الإستراتيجية الوطنية للمعلومات والاتفاق على مصمومها، ومن ثم إعداد الاستراتيجيات الفرعية للوزارات على صوءها.

٧ العمل على نشر الوعي للمعلوماتي بين أفراد المجتمع اليمني، من خلال إدخال مهارات تقنيات المعلومات والاتصالات ضمن المناهج الدراسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة، القيام بالتنوعية الإرشادية على استخدام تلك التقنيات من خلال كافة وسائل الأعلام المسموعة والمقروءة والمرئية، تقديم الاستثمارات العامة لأفراد المجتمع ضمن برامجها التدريبية، التوسع في إنشاء البرامج الدراسية والأقسام العلمية ذات الصلة بتلك التقنيات على مستوى معاهد ومراكز التعليم الفني والتدريب المهني، وكليات المجتمع، التوسع في إنشاء كليات أكاديمية متخصصة بتقنيات المعلومات والاتصالات على مستوى مختلف الجامعات اليمنية العامة والخاصة، بهدف تأسيس مجتمع المعلوماتية الذي يعتبر أحد أسس ومركبات تأسيس الحكومة الإلكترونية.

٨- رفع الاستثمار الحكومي في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، ودعم برامج استيرادها وصناعتها، ومحاولة تخفيض أسعارها بما في ذلك إعفائها من الرسوم الجمركية والصرفية باعتبارها من أدوات التنمية ذات الأهمية على مستوى المجتمع، وتقديم كافة الدعم المادي

والعني من قبل الهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) ليسهل انتشارها  
وامتلاكها من كافة أفراد المجتمع والمؤسسات الحكومية والخاصة.

٩- العمل على رفع كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية، الأمر نفسه  
الذي يعني رفع كفاءة وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية  
(باعتبارها أحد فروع نظم المعلومات الإدارية)، من خلال الاستفادة  
من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تصميم نظم المعلومات،  
والربط الآلي بينها، عن طريق إنشاء شبكات المعلومات الداخلية  
(إنترانت) على مستوى كل جهاز إداري بشكل خاص، وعلى مستوى  
كافة الأجهزة الإدارية الحكومية المختلفة بشكل عام، وتنويع مجالات  
استخدامها بما يكفل تحرير الأداء، وتبسيط الإجراءات، والحصول على  
المعلومات الدقيقة، الملائمة، الواضحة، المبررة، الموضوعية، الشاملة،  
الحديثة، في الوقت المناسب من مختلف المصادر، حتى يمكن الاستفادة  
منها في عملية اتخاذ القرارات السليمة.

١٠- الاهتمام بتوفير كل أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات  
الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق  
العمالة) بالخصائص المذكورة سابقاً، باعتبارها تشكل منظومة واحدة  
متكاملة من خلال: أجرى مسح وظيفي شامل لجميع موظفي الدولة  
مدنيين وعسكريين بهدف إنشاء قاعدة بيانات حديثة تحتوي على بيانات  
ومعلومات جميع موظفي الدولة، استكمال مسح الرقم الوطني لكافة  
موظفي الدولة (مدنيين، وعسكريين)، وبعد الانتهاء من ذلك يتم البدء  
في المرحلة الثانية المتمثلة في مسح الرقم الوطني لكافة المواطنين  
(ذكوراً وإناث)، وتعميمه منذ ميلاد الفرد، تخطيط الموارد البشرية



على المستوى الوطني، ومن ثم على مستوى مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، توصيف وتصنيف الوظائف المختلفة في الأجهزة الإدارية الحكومية على أسس علمية سليمة، تأسيس إدارات لمعلومات الموارد البشرية تعمل في نطاق الوحدات أو الأجهزة المعلوماتية (المقترحة).

١١ على القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات مراعاة بعض الأمور الذي تتعلل أهمها في: الاهتمام بتوفر المعلومات الدقيقة، الملائمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة عن الموضوع محل القرار، أدرك الأسباب الرئيسية للمشكلة، عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها، عدم التصدي لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاصات الآخرين، الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الاستعانة بخبرات المستشارين والمختصين الذين لديهم معارف وخبرات متخصصة، إشراك من يعيهم أمر القرار سواء من البيئة الداخلية أو للخارجية للجهاز الإداري عند اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم، الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، وبناء على توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المختلفة، التأكد من أن خطة تتباعد القرار قد أعدت بحكمة ورؤية وأنها ستتبدد بدقة، كما أن عليهم التأكد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كل كل شيء يسير وفقاً للخطة الموصوعة والتعليمات الصادرة.

١٢- العمل على ربط كافة قرارات الموارد البشرية بالنظم الآلية صحيان لتطبيق الأسس والمعايير الموضوعية وسرعة الإنجاز.

- ١٣- القيام بالرقابة المؤسسية على القيادات الإدارية العليا لمعرفة مدى استخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.
- ١٤- تفعيل دور المعهد الوطني للعلوم الإدارية (معهد الإدارة العامة)، باعتباره المؤسسة التدريبية لكل موظفي الدولة في مجالات الإدارة المختلفة، والعمل على رفع كفاءته، ليقوم بدوره في رفع القدرات والمهارات الإدارية للموظفين.



## *Summary of the study*

### *Information and its Influence in the Administrative Decision-making process in the headquarters of Ministries in the Republic of Yemen*

According to the importance of the administrative decisions-taking of the management<sup>(\*)</sup>, and establishing of the importance of the information of decisions-taking<sup>(\*\*)</sup>, in addition to the well-established relationship between the information technology and telecommunications, and also between those in which we get correct, appropriate, clear, flexible, objective, total, and modern information in the suitable time about the situation or the problem where the decision. It is achieved by those technologies in designing the administrative information systems. And as a result of the distinction of the contemporary world, there are accelerated development in the field of information technologies and

- 
- (\*) The administrative decisions- taking is regarded as the fundamental of administration, and the starting point of the activities and behaviors that occurs within the administrative organization (that means the functions of administration), and that are concerned with its interactions with its outer environment.
- (\*\*) The decisions that are taken into consideration in the private or local general administrative organizations that are to be whether negative or positive with the information that are available about situation or problem where the decision is, because the decisions which depend on wrong, or old or senseless information that are close to failure than to success, and this leaves negative effect on all administration functions, and this leads to the weakness of the administrative organization, and that is the result of losing much of the sources in the country

telecommunication in general<sup>(\*\*\*)</sup>, and applying them in the fields of management in particular. And those is a motive for the researcher to do this thesis aiming at showing the use of the mechanical and administrative information systems in the ministries councils, to know whether if there are differences of statistic meaning between the administrative information systems that are used in the ministries councils according to the activity nature difference if those councils (service, finance), and mentioning the obstacles that reduces applying and using the mechanical and administrative information systems in the ministries councils, mentioning the present situation of the human resources information in the ministries councils where from they are found with group of features of decisions-taking, knowing whether if there were differences with statistic meaning in the human resources information availability with the required featured of the decisions-taking in the ministries councils according to the differences of human resources information systems kind that are used in the present time in those councils (manual, automatical), knowing whether if there are differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources information in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific

(academic) specializations (administrative, non-administrative), knowing whether if there is relationship of statistic meaning between the differences of the higher administrative leadership as there (age, qualification, years of experience, qualification level, training), and their use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training,

---

(\*\*\*) The modern world is outstanding, advanced and developed highly in the industry of information technology and communications, and that led to a number of sources and information flow means. And as a result, the modern world is called the age of information and knowledge

the employees service conclusion As for answering the following questions:

- 1 To what extension is the use of the mechanical and administrative information systems in the ministries councils?
- 2- Are there differences of statistic meaning between the administrative information systems that are used in the ministries councils according to the activity nature difference if those councils (service, finance)?
- 3- What are the obstacle that reduces applying and using the mechanical and administrative information systems in the ministries councils?
- 4- To what extension do the human resources information systems that are used now in the ministries councils of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) with the required features of decisions-taking?
- 5- Are there differences of human resources information systems kind that are used in the present time in those councils (manual, automatical)?
- 6- Are there differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources information in the human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific (academic) specializations (administrative, non-administrative)?
- 7- Is there relationship of statistic meaning between the differences of the higher administrative leadership as there (age, qualification, years of experience, qualification level, training), and their use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the human resources

decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion?

And according to the thesis questions and goals that mentioned above, the researcher gave the following assumptions

- 1- There are no differences of statistic meaning between the administrative information systems that are used in the ministries councils according to the activity nature difference if those councils ( service, finance).
- 2- There are no differences with statistic meaning in the human resources information availability with the required featured of the decisions-taking in the ministries councils according to the differences of human resources information systems kind that are used in the present time in those councils (manual, automatical).
- 3- There are no differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) information in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific specializations (administrative, non-administrative).
- 4- There is no relationship of statistic meaning between the differences of the higher administrative leadership as there (age, qualification, years of experience, qualification level, training), and their use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion

As for the establishment of the thesis subject, goals, and assumptions, the researcher depended on the methodological quantities according to using some methods (methodological integration) It is represented by the descriptive methodology in its

three kinds descriptive accurate, descriptive linked, and study of state. To answer the thesis questions and making sure of its assumptions, the researcher established the thesis criterion depending on the antecedent morals and researches, and the fundamentals of the executive definitions of the thesis from one side, and the information that the researcher studied from the higher administrative leaderships whom the interview was with from other side. As the researcher tested their truth and stability according to the prepared criterion and the scientific research methodologies, using some of the statistic ways represented in repetitions and percentages, Chi-Square Test, Test of the Independent Combination, Pierson Correlation Coefficient, Guttman Equation, Cronbach's Alfa Equation, according to the use of the program, "Statistic Parcel of Social Studies SPSS".

The thesis criterion was occurred in its final form that is available to be applied from (105) sections distributed on three parts. a special criterion for the availability of human resources information systems of the human resources information with the required features of the decisions- taking (72) parts, the higher administrative leaderships of using the criterion of the human resources information in the decisions-taking (12) sections, criterion for applying and using the obstacles of the mechanical administrative information systems in the ministries councils (21) sections, in addition to the list of the functional and personal information of the higher administrative leaderships (researched people), and the organizing information of the ministries councils

The thesis criterion was applied (questionnaire) on the research society (and the study was taken in the way of total accusation for the whole sorts of the original society) represented in the higher administrative leaderships (head offices general managers, ministries deputies) in the councils of (27) ministries, who are (433), (276) forms were back, and during the reviewing of the forms taken back, it was found that (21) forms missing(which means that the researched person answered only part of the questions), as it was clear that there were no available conditions for the scientific research in other (8) forms, as a result, (29) of the



total forms (276) were taken away, and (247) forms were accepted to be tested under the statistic analysis, and the forms were put into the computer and tested under the required statistic processes using: repetitions and percentages, arithmetic mean and standard deviation, Test of the Independent Combination, Pierson Correlation Coefficient, according to the use of the program Statistic Parcel of Social Studies SPSS as well

The results of the study were as follows:

- 1- The decrease of using the mechanical administrative information systems, and those who used it were not more than (18,62%), equaling that, there were increase in the case of using the manual information systems, there were about (81,38%)
- 2- There were no statistic differences in the case of (0,05) between the administrative information systems used in the ministries councils, and according to the difference of the activity nature of those councils (service, finance)
- 3- The obstacles of applying and using the mechanical administrative information systems were identified in the ministries councils from the view of the higher administrative leaderships consequently and according to the effect extension in disarrangement with the concerned ministries councils, the bad planning of how to get the benefit of the information technologies and modern telecommunications, the increase of technology ignorance between those people who deal with the governmental machineries, the lack of the human resources training programs to use of the information technologies and modern telecommunications, the fear of some higher administrative leaderships to change the present situations, the lack of the serious obligation of some of the higher administrative leaderships in the case of achieving those goals, the faith weakness of some of the higher administrative leaderships in this system of reforming, some of the higher administrative leaderships do not have the clear view of what the information technology and modern telecommunication

can share in the advancing and the development of the governmental machineries, the lack of the national strategy of the information that helps the ministries councils get the benefit from applying and using them, the lack of trained and qualified human resources who could use the information technology and modern telecommunication, the belief that the ministry council is successful and able to do the duties without using these technologies, the present database does not allow using them, non-correspondence of the legislations with the use and the practice, variety of committees and organizations which are responsible for dealing with the information technology, no specialized administration that can manage the information management responsibilities, no national experiences in the field of telecommunications and information technologies industry, the available financial resources are not enough, no national experiences in the field of computer programming and information technologies industry, the higher administrative leaderships do not have enough power to apply and use them, and the cost increase.

4. Levels difference of human resources information systems availability used now in the ministries councils in the case of information kinds and human resources and the total field of them, the employees information is enough somehow, whereas the legal information and jobs information are half enough, but for the labor shop market information is not enough, while their availability of the total field of the human resources information is half enough.
5. There are statistic differences in the case of (0,05) between the human resources information availability with the required features in the decisions-taking in the ministries councils, and according to the difference of the information systems that used in the present time in those councils(manual, automatical).
6. There are differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources

(employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) information in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific specializations (administrative, non-administrative).

- 7- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leadership and the use of the legal information in the decisions-taking nomination, training, the employees service conclusion.
- 8- There is contrary relation of the statistic meaning on the level (0,05) among the higher administrative leadership and the use of the employees information in the decisions-taking nomination, training, the employees service conclusion.
- 9- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leadership and the use of the jobs information in the decisions-taking nomination, training, the employees service conclusion.
- 10- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leadership and the use of the labor shop market information in the decisions-taking nomination and training.
- 11- There is no relation among the higher administrative leaderships age and the use of the employees information in the training of the decisions-taking
- 12- There is no relation among the higher administrative leaderships age and the use of the labor shop market information in the employees service conclusion decisions-taking
- 13- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the qualification of the higher administrative leadership and the use of the human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop

market information) in the decisions taking, nomination, training, the employees service conclusion

- 14- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships experience years and the use of the legal information in the decisions-taking nomination, training .
- 15- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships experience years and the use of the legal information in the decisions-taking the employees service conclusion.
- 16- There is no relation of the statistic meaning among the higher administrative leaderships experience years and the use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking nomination, training, the employees service conclusion.
- 17- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships functional level and the use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking nomination, training, the employees service conclusion
- 18- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships training and the use of the human resources information(employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking, nomination, training, the employees service conclusion

And according to those results and achieving the thesis goals, the researcher represented some recommendations and suggestions can be summarize as it follows.

- 1- Establishing the higher information committee (through developing the information of the national center) to appoint the informational administration duties and arranging between the governmental administrative different systems as it achieves the integration between them in the different fields of information, followed by three units or main administrative systems represented by information bank that controls the information administration on the level of the state. It contains central database including all the data and information concerned the different state activities, unit of the information technology and telecommunications that concerns all those technologies including their industry activating. It provides all the technical and material support to those governmental administrative systems to be applied and used in the different administrative fields. The unit of arrangement and control which controls achieving the integration and arrangement between the governmental administrative systems in the technological fields. As they establish administrative units for technology on the levels of the different of governmental administrative systems to. It concerns the duties of the technological administration on the level of those administrative systems, and it consists of two administrative units, they are the information center, which concerns the information administration on the levels of the administrative systems, it contains a database including all the information and data concerned that concerns the administrative systems activities. The unit of arrangement and control which controls arrangement duties between the administrative system and the (suggested) higher technological committee in the information fields
- 2- Putting clear work plans of how to get the benefit from the technologies of information and telecommunications in the field of administration, starting with the most important then the important ones, it depends on the possible capabilities, as it arranges the clarity of goals, politics and programs

(planning), and according to them the means and methods will be achieved.

- 3- Refreshing the present database in the different governmental and administrative systems, and all the following information that concerns its different activities (which means the input and save in the computer storage units), with putting the required protection systems for them.
- 4- Putting specific standards for the domination in the jobs of higher administrative leaderships including concentration on the scientific specialization in the field of administration from one side, and capabilities and skills to use the technologies of information and telecommunications from other side, considering these two standards from the principle and main (conditions) when dominating in the higher administrative jobs, working for increasing their sense of awareness and developing their leadership sensibility with the importance of applying and using the information and telecommunications technologies in the field of administration in general, and in designing the administrative information systems in particular, and the significant role that it plays in improving the work of the governmental administrative systems, and increasing the qualification and interaction of the administrative jobs in general, and taking the decisions and solving the problems from special side through their participation in the conferences and the international regional local scientific symposiums, and give them all the specialized technical consultations, and helping them to participate in the courses and retraining programs that held for the employees in the field of the information and telecommunications technologies, and giving them all the competences that enable them to invent and create in their administrative units administration
- 5- Increasing the chances of training levels, and developing and refreshing the training programs, that leads to raising the abilities and skills of the qualified persons in the

- governmental and administrative systems to use the different information and telecommunications technologies in general, and analyzing and designing the administrative information systems in particular, and giving the workers monthly financial bonus as for their work in the different information fields according to the job classification of those jobs.
- 6- Issuing the legislations that manage applying and using the information and telecommunications technologies in the fields of administration, and working for the preparation of the national information strategy and making deals about its content, and then preparing the secondary strategies of the ministries accordingly.
  - 7- Spreading the information awareness between the Yemeni society members through the input of the information and telecommunications technologies skills within the schools curricula in the private and governmental secondary and primary schools, and giving them advices and guidelines to use these technologies through all the visual , readable, audio, information media and giving general consultations to the society members within their training programs, and increasing of establishing the studies programs and scientific sections that related to those technologies on the level of the institutes, technical education centers and vocational training, and the community colleges, and increasing of the establishment of specialized academic colleges in the information telecommunications technologies on the level of the different private and local Yemeni universities, aiming at establishing informational society that is considered as one of the principles and pivot establishing the electronic government.
  - 8- Raising the governmental investment in the field of information telecommunications technologies, and supporting their industry and importing programs, and decreasing their prices including customs and tax-exempt as they are considered as the very important development means on the society level, and providing all the technical and financial support by the higher information committee ( suggested) to



be easy spread and possessed by all the private, governmental institutions and society members.

- 9- Developing the qualities and interaction of the administrative information systems, which at the same time means the development of information and modern telecommunications technologies in designing the information systems, and connecting them mechanically, by establishing the internal information nets in every administrative system in particular, and in all the different governmental administrative systems in general, and varying the fields of their use to the well-performed, and making the procedures easy, getting the modern, total, objective, flexible, clear, appropriate and accurate information, in the suitable time of the different sources, to be benefited in the right decisions-taking.
- 10- Increasing all the sorts of the human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) with the above mentioned features, because they are forming one integrated entity that the work of the human resources can not be without them through total and general jobs counting for all the military and civilians state employees, and continuing giving the national number to all the state employees (military and civilians), and starting with the phase after finishing that, which is presented in the national number giving to all the citizens (males and female), and generalizing it from the first birth of the individual, and the human resources planning on the national level, then on the different governmental administrative systems, classifying the different jobs in the governmental administrative systems according to correct scientific principles, and establishing administrations for the information of the human resources that works within (the suggested) information systems.
- 11- The administrative leaderships when taking the decisions should take into consideration about those represented in the following increasing the modern, total, subjective, flexible,

clear, appropriate and accurate information about the issue or matter where the decisions are, realizing the problem main principles, leaving the problems to time, leaving the other people affairs to their decisions-taking, encouraging the use of the modern scientific methods in the problems analyzing and decisions-taking, getting the help of the experienced consultants and specialists who have knowledge and experienced specializations, participating those who are the decision-makers whether they are from internal or external environment of the administrative system when taking the decisions that are related to their affairs, depending on the principle of merit and talent and the chance qualification, that are modern in the decisions-taking of the different human resources, following and making sure of the decision execution plan that prepared wisely and clearly and that the plan will be done accurately. They also have to make sure that the total control depends on knowing the truth where every thing goes as planned and the instructions.

- 12- Connecting all the human resources decisions with the mechanical systems which guarantees of applying the objective standards, principles and the achieving speed
- 13- Controlling the institutions of the higher administrative leaderships to know whether they use the human resources information in the decisions-taking.
- 14- Activating the role of the national institute for the administrative studies (the general management institute) as it is considered as the training institution for all the state employees in the different administrative fields, and also activating the role and activities of the training and qualifying units in the different governmental and administrative systems and working for increasing their qualifications in order to do their best in developing the administrative abilities and skills for the employees

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

## أولاً : المقدمة Introduction:

إننا لا نستطيع أن نمارس حياتنا دون الاختيار بين الأشياء، الأشخاص، المواقف، ولا يمكن نقل أي شيء، بأي شكل، في أي وقت دون تقييمه وتحليله، وبذلك فبحسب في أمس الحاجة للحكم على هذا وذاك، واختيار أحد الأعمال والأنشطة أو السلوكيات أو الأشخاص، بناءً على معايير معينة وكل ذلك يحتاج إلى قرارات، ومن ثم فبحسب في جميع مراحل حياتنا ومع اختلاف الأنماط والمراكز والأعمال متحدو قرارات (المغربي، ٢٠٠٢م: ٢٤١).

وإذا كان لعملية اتخاذ القرارات هذه الأهمية في حياتنا العادية، فإنها تكتسب أهمية أكبر في حياتنا العملية، خاصة إذا ما كنا في مجال الإدارة نمارس الوظائف والأعمال الإدارية، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، في حين يرى غراب (١٩٨٧م: ٧) أن عملية اتخاذ القرارات ليست إحدى وظائف الإدارة فقط، بل أنها جوهر العملية الإدارية، ونقطة الانطلاق بالنسبة للأنشطة والتصرفات التي تتم داخل التنظيم الإداري، وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية، كما أنها أساس عمل القائد الإداري في مختلف المستويات الإدارية (التنفيذية المباشرة، الوسطى، العليا). وبالتالي تعد عملية اتخاذ القرارات إحدى مقومات كفاءة وفاعلية الإدارة، حيث يرى مصطفى (١٩٩٩م: ١٧١) أن الفرق بين إدارة فاعلة ناجحة وأخرى أقل فاعلية ونجاحاً يكمن في مدى ودرجة فاعلية صنع القرارات فيها.

وعليه، لا يمكن تصور أن هناك منظمة إدارية عامة أو خاصة تقوم بمهامها وتؤدي أعمالها ووظائفها من أجل تحقيق أهدافها دون أن يتم فيها اتخاذ قرارات تحدد الآليات ومن ثم الطرق والوسائل التي سوف تؤدي بها هذه الأعمال والوظائف، وكيفية تعاملها مع المستفيدين من تقديم خدماتها أو منتجاتها، وكيفية حصولها على مواردها المختلفة.

وتمر عملية صنع القرارات الإدارية بعدد من المراحل وفي كل مرحلة لابد من توفر مهارة وخبرة إدارية معينة لدى صانع القرار، وكما أن لمهارة وخبرة القائد الإداري في اتخاذ القرارات دور مهم، إلا أن الأهم من ذلك هو حصوله على المعلومات الدقيقة، الملائمة، الواضحة، المربة، الموصوعة، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد عن الموقف أو المشكلة محل القرار، حيث تُتَّوج مهارته وخبرته ورؤيته الشخصية بالمعرفة (توفر البيانات والمعلومات). كما أن القرارات التي تُتخذ في المنظمات الإدارية تتأثر سلباً أو إيجاباً بالمعلومات التي تتوفر عن الموقف أو المشكلة محل القرار (كشك، ١٩٩٩م: ١٨٥)، إذ أن القرارات التي تبنى على معلومات خاطئة أو قديمة أو غير ذات معنى تكون أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، وهذا بدوره يترك أثراً سلبياً على جميع وظائف الإدارة، مما يؤدي إلى ضعف المنظمة الإدارية، الأمر الذي ينتج عنه صياح الكثير من المولود (حليجة، ٢٠٠٠م: المقدمة أ).

وبما أن المعلومات تعتبر مادة القرار الإداري، وأن نجاح القرار يتوقف على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيمها وتأمينها وتحريضها وإتاحتها إلى المراكز التي تحتاج إليها على جميع المستويات

والنشاطات (الشداي وأيوب، ١٩٩٨م: ٥٣)، فقد أصبحت نتيجة لذلك إحدى الموارد الهامة في إدارة الأنشطة في المنظمات الإدارية المعاصرة العامة والخاصة، وأصبحت طرق جمع البيانات، ووسائل معالجتها، وأدوات حفظ المعلومات، ووسائل نقلها وتبادلها، تحظى باهتمام متزايد وتطورت متسارعة، الأمر نفسه الذي جعل ذلك عصباً أساسياً وضرورياً لمواكبة التطور.

ونقد واكب التطور في نظرية اتخاذ القرارات تطوراً تقنياً سريعاً في أساليب معالجة وتحليل وتلخيص وعرض ونشر المعلومات، وظهرت الأجيال المتعاقبة من الحاسب الآلي التي تميزت بالمرعة الفائقة والدقة المتناهية في تشغيل وعرض المعلومات (الصباح، ١٩٩٨م: ٢٧). وبالتالي فقد شهدت تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال الإداري بشكل عام، وفي مجال نظم المعلومات الإدارية على وجه الخصوص تطوراً سريعاً.

ومما لا شك فيه أن للمنظمات الإدارية العامة والخاصة التي تستخدم تقنية المعلومات والاتصالات في تصميم نظمها المعلوماتية، وتعتمد عليها في إنجاز أعمالها، أكثر نجاحاً وإنجازاً من المنظمات التي تعتمد على النظم والأساليب التقليدية، فلم تعد الإدارة في العصر الحاضر تحصر في التجربة والخطأ، أو الانطباعات الشخصية، بل أصبحت أكثر علمية تقوم على مجموعة متكاملة من القواعد والمبادئ والنظم والبرامج والتقنيات الحديث (الشمسي ومطهر، ٢٠٠٦م: ١٣). وبالتالي فإن التحدي الذي تواجهه المنظمات الإدارية حالياً يكمن في كيفية استخدام تقنيات المعلومات

والاتصالات الحديثة والاستفادة منها في تصميم نظمها للمعلوماتية حتى  
تمكنها من ملاحقة التعيرات البيئية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في أنجاز  
أهدافها المرسومة (الصباح، ١٩٩٨م: ٢٣).

وإدراكاً من الجمهورية اليمنية لأهمية للمعلومات خاصة منذ قيامها  
بتنفيذ برنامج الإصلاح المالي والإداري في مارس عام ١٩٩٥م، اتجهت  
إلى تشجيع إنشاء مراكز وإدارات للمعلومات<sup>(٥)</sup> في بعض الأجهزة الإدارية  
الحكومية، كما تم إنشاء الجهاز المركزي للإحصاء، والمركز الوطني  
للوئائيق، والمركز الوطني للمعلومات بهدف إيجاد كيان مؤسسي حكومي  
يتولى إدارة وتطوير نظام وطني متكامل للمعلومات وتحقيق مرجعية  
معلوماتية موحدة تؤمن توفير البيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات  
 واتحاد القرارات وتزويد الأجهزة لإدارية الحكومية بكافة المعلومات  
المطلوبة في الوقت المناسب (كلاً حسب الاختصاص المناط به)، ويأتي  
هذا مترجماً لما تضمنته استراتيجية تحديث الحزمة المدنية (١٩٩٥م) التي  
نصت على ضرورة إنشاء إدارة للمعلومات تمثل الإدارة المنسقة لكافة .

---

(٥) تختلف مستوياتها وتسميتها التنظيمية ومسمايتها من ديوان وزارة إلى آخر (في دولوين  
الولايات التي توجد فيها)، ففي بعض دولوين الولايات تكون بمستوى قطاع يرئسه  
وكيل وزارة يسمى بقطاع المعلومات كما هو سائد في ديوان وزارة الحزمة المدنية  
والتأمينات، وفي ديوان وزارة التربية والتعليم توجد الإدارة العامة للنظم والمعلومات  
بمستوى إدارة عامة تتبع وكيل الوزارة للشئون الفنية (المكتب الفني)، وفي بعض  
الدولوين الأخرى تسمى بوحدة المعلومات، وفي البعض الآخر من تلك الدولوين  
وهي الأغلب تسمى بإدارة الإحصاء والمناخية . الخ، كما يلاحظ  
الباحث أنها في أغلب الدولوين التي توجد ضمن هياكلها التنظيمية تكون بمستوى  
إدارة هرعية



[الأنشطة] التي تعتمد على المعلومات، بمعنى كافة الوظائف المسنولة عن حيازة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات\* (استراتيجية تحديث الخدمة المدنية، ١٩٩٥م: ٣٣). كما أن توجهات الجمهورية اليمنية تسير نحو دعم وتويعر التقنيات الحديثة للمعلومات والاستفادة منها في مجال الإدارة والتي تتصح من خلال العديد من المؤشرات التي تتمثل أهمها في: صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٠ لعام ٢٠٠٢م بشأن البرنامج الوطني للمعلومات، كما أن بعض للوزارات عملت على إيجاد استراتيجيات قطاعية للمعلومات، فإلى جانب استراتيجية تحديث الخدمة المدنية المذكورة سابقاً، هناك استراتيجية وزارة الصناعة والتجارة، مشروع استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، استراتيجية وزارة التخطيط والتعاون الدولي، استراتيجية وزارة الصحة العامة والسكان، استراتيجية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات<sup>(\*)</sup>، بالإضافة إلى تشكيل لجنة لإعداد

---

(\*) تعتبر إستراتيجية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات أكثر الاستراتيجيات شمولاً واتساعاً، إذ جعلت الهدف الأساسي لها هو المساهمة في تحويل اليمن إلى دولة منتجة ومستخدمة لتطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات، وينتق عن هذا الهدف الأساسي عدد من الأهداف الفرعية تمثلت أهمها في: نشر خدمات الاتصالات والمعلومات لكافة التجمعات السكانية وتمكين هذه الخدمات وتخفيض كلفتها لتكون في متناول جميع المواطنين وإيجاد البنية الأساسية لتطوير هذه الخدمات والمشاركة بصورة أساسية في الشبكة الوطنية. إعداد وتطوير الكوادر البشرية اللازمة للعمل في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، وتكوين جيل من الشباب اليمني القادر على التعامل مع مكونات ومتطلبات عصر المعرفة والمعلومات لسد حاجة قطاع المعلوماتية وحلق الفجوة بين جيل جديد في هذا المجال للعمل في الداخل والخارج تطوير صناعة البرمجيات وتشجيع القطاع الخاص للاستثمار في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. المساهمة في رفع أداء الأجهزة الحكومية وكافة القطاعات»

الاستراتيجية الوطنية للمعلومات (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ٣٢). وكذلك صدور القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٣م بتشكيل حكومة جديدة، وكان من أهم خصائص هذا التشكيل تغيير اسم وزارة المواصلات إلى وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، يضاف إلى ذلك برنامج رئيس الجمهورية لمحو الأمية الإلكترونية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تحاول المساهمة في الكشف عن إحدى أهم المشكلات الموجودة في بيئة الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية، وتعمل على لفت انتباه أصحاب القرار في المستويات الإدارية العليا إلى ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومات كما وكيفا من خلال تحديث وتطوير نظم المعلومات الإدارية بما فيها نظم معالجة البيانات، ونظم مساندة القرارات، والعمل على الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في عملية جمع البيانات ومعالجتها، وفي حفظ المعلومات وأرشفتها، وكذلك في بناء شبكات المعلومات لتزويد القيادات الإدارية العليا بالمعلومات التي يحتاجوا إليها من مختلف المصادر مما يؤدي إلى تحقيق الكثير من الفوائد أهمها الحصول على معلومات تمتاز بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ

---

- الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ولإيجاد بؤاء الحكومة الإلكترونية للمجتمع وتوفير البنية والخدمات المساعدة على ريادة الكفاءة العلمية والتعليمية لنشر التعليم عن بعد والتعليم المستمر وتيسير الخدمات الصحية كالاستطبيب عن بعد وغيرها من الخدمات، تنظيم عمل المؤسسات والشركات العاملة في قطاع الاتصالات والمعلوماتية العامة والخاصة وتنظيم العلاقة بينها وبين مراقبة التزاماتها بالقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعملها، حماية شبكة الاتصالات والمعلومات والإنترنت من الاختراقات (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ٢٨، ٢٩).

القرارات، لما تتركه من أثراً إيجابياً في عملية اتخاذ القرارات التي بدورها تعمل على رفع كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها.

كما أن هذه الدراسة تحاول للمساهمة أيضاً في إيجاد بعض المعالجات (توصيات ومقترحات) للفجوة المعلوماتية الواسعة فيما بين الدول النامية التي تعتبر الجمهورية اليمنية إحداها والتي مازالت تواجه بدايات شراكة ومجهد في دخول مجال المعلوماتية وبين الدول المتقدمة التي أدركت منذ وقتاً مبكراً أهمية المعلومات كبنية أساسية ترتكز عليها الإدارة المعاصرة وأحدثت تتعامل معها بدرجة كبيرة من الاهتمام وأصبحت المعلومات تشكل بالنسبة لها ثروة وطنية لا تقل أهمية عن الموارد البشرية والاقتصادية، كما ترسخت لديها ثوابت علمية ونظم عملية في اعتماد المعلومات واستخدامها كشرط أساسي في عمليات رسم السياسات وتحديد اتجاهات ومنهجية التطور واتحاد القرارات (الحميري، ١٩٩٨م: ٣، ٤)، كما شطت تكنولوجيا المعلومات في هذه الدول مختلف الأنشطة بداية من الأنشطة اليدوية وحتى الأنشطة الذهنية، ومن المهارات الدنيا إلى المهارات العليا، ومن ضمن ما نتج عن ذلك أتمتها لأجهزتها الإدارية (الحكومة الإلكترونية<sup>(\*)</sup>) وبنائها لشبكات معلوماتية متطورة جداً تعمل من خلالها

---

(\*) أشار الأكوع (٢٠٠٣م: ٧) إلى أن الحكومة الإلكترونية: هي تلك النوع من الإدارة الحكومية التي يتم فيها أداء المهام والأنشطة بصورة إلكترونية، وفقاً لمتطلبات أحدث نظم تقنية المعلومات وقواعد البيانات، كما أن الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية يعني قيام الإدارة بالأنشطة والوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة) من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات بأركانها المتمثلة في: الحاسب -

على تقديم خدماتها لقطاع كبير من المستخدمين على مدى ٢٤ ساعة في اليوم و٧ أيام في الأسبوع بأكثر كفاءة وقاطعية وفي أسرع وقت ممكن (مكداشي وسلام، ٢٠٠٣م: ٤).

إن كل ما تقدم ذكره جعل من الأهم القيام بدراسة لفر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دولوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، وذلك لأن دراسة هذا الموضوع تعتبر البديلة الحقيقية للجادة لوضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية، بما يحقق بناء نظم معلومات إدارية كفؤة وقاطعة تلبي احتياجات القيادات الإدارية العليا متحدي القرارات وتتيح لهم الحصول على المعلومات المطلوبة كما وكيفاً من مصادرها المختلفة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد.

### ثانياً: مشكلة الدراسة Problem of the study:

شهدت الجمهورية اليمنية اليمية خاصة خلال العشر السنوات المنصرمة تطورات عدة في شتى المجالات قادتها في ذلك خطط للتنمية المنبثقة عن برنامج الإصلاح المالي والإداري الذي انتهجه منذ مارس عام ١٩٩٥م، والتي لم تكن بعيدة عن أجهزة الإدارة العامة، فقد شهدت هذه الأجهزة الإدارية لمساة تطويرية في مختلف المجالات وعلى مختلف المستويات الإدارية.

وبالرغم من الإنجازات التي تحققت إلا أن الطريق مازال طويلاً

---

- الأكي (المتاد)، نظم الاتصالات (الشبكات)، المعلوماتية (البرمجيات)، شبكة الإنترنت، شبكة الإنترنت (إنترنت داخلية)، شبكة الأكسترنيت.

وشاقاً لتحقيق مزيداً من التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والاممية استجابة للتطلعات والاحتياجات. كما ان تحقيق التنمية الشاملة يرتبط ارتباطاً كبيراً بصورة مباشرة وغير مباشرة بتوفر المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج والخطط، واتخاذ القرارات في الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام، وفي دولوين الولايات على وجه الخصوص، ذلك لأن هذه الأجهزة الإدارية هي المسؤولة عن تنفيذ برامج التنمية من جهة، كما أن إعداد وتنفيذ ومتابعة هذه البرامج يتطلب توفر كميات هائلة من المعلومات من جهة أخرى (عبد السلام والقباطي، ١٩٩٨م: ١٣).

"خاصة وأن مفهوم التنمية ووسائل تحقيقها قد تغير في ظل العولمة وثورة المعلومات، فالتنمية لم تعد ذات مسار محلي وحسب، بل صارت عملية يتطلب القيام بها درجة كبرى من الارتباط بمواقع الإنتاج العالمية، فضلاً عن كونها تعديلاً جذرياً في نمط الحياة للمجتمع والأفراد على السواء، وهو ما لا يمكن تصوره الآن دون التعويل على تقنيات المعلومات ووسائل الاتصالات واعتمادها في صلب عملية التنمية والتخطيط للمستقبل" (الأكوع، ٢٠٠٣م: ٥).

وعلى الرغم من ظهور مستجدات ومتغيرات كثيرة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال الإدارة بشكل عام، وفي مجال نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، في كثير من بلدان العالم، إلا أن استخداماتها بل وبنياتها الأساسية في الجمهورية اليمنية ما زال محدوداً، كما أن بعض المكونات الأساسية لتقنية المعلومات ما تزال تحت طور

التأسيس وتتطلب الكثير من الإمكانيات المالية والكوادر البشرية المؤهلة حتى يتم اكتمال تأسيسها والاستفادة منها في الأجهزة الإدارية الحكومية، فقد بيّنت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أن من بين ٢٣٦ جهة إدارية شملها المسح<sup>(\*)</sup>، هناك ١٨٩ جهة إدارية فقط لديها وحدات معلومات (تعنى بمجمل أو بعض الأنشطة والعمليات للمعلوماتية) حيث بلغ عدد وحدات المعلومات في القطاع الحكومي والعام ١٤٦ وحدة معلومات، بينما بلغ عددها في القطاع الخاص ٤٠ وحدة معلومات، كما أن أغلب تلك الوحدات (الإدارات) بمستوى إدارة فرعية (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٥، ٣).

ومما لا شك فيه أن أعداد أجهزة الحواسيب المستخدمة في أي بلد تعتبر من المؤشرات التي توضح الوضع الواسع للقائم لتقنيات المعلومات والاتصالات في ذلك البلد، ففي الجمهورية اليمنية تزايد استيراد أجهزة الحواسيب بصورة متنامية، حيث أن مقومات صناعة مكونات هذه الحواسيب أو أجزائها للمساعدة غير متوفرة في اليمن، وتشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن عدد أجهزة الحواسيب الشخصية دخل الجمهورية اليمنية بلغ ١٤٠٠٠٠ جهاز، بمعدل ٧.١٨ جهاز لكل ألف نسمة حتى منتصف عام ٢٠٠١م وهذا المعدل يعتبر ضئيلاً للعارة ولا يرقى بعد لأن يكون مؤشراً لمجتمع المعلومات في اليمن، خاصة وأن نسبة القادرين على استخدام الحاسوب لا تتعدى ١,٥٤% من إجمالي عدد

---

(\*) منها ١٧٦ جهة إدارية تابعة للقطاع الحكومي والعام، و ٦٠ جهة إدارية تابعة للقطاع الخاص.

السكان (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٢٠). كما أظهرت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) (بعد تكبير العينة وفقاً للمجتمع العام) أن عدد الحواسيب في العينة التي تم مسحها من مؤسسات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والخاص بلغت ٤٧٨٩٥ جهازاً، منها ٤٣٩٦١ جهاز حاسوب متوافق مع IBM، و ١٤٨٥ جهاز حاسوب غير متوافق مع IBM، و ٢٤٤٩ جهازاً محمولاً. أما تطبيقات الحاسوب المستخدمة في القطاع الحكومي فتشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أيضاً إلى التباين الكبير في حجم استخدام تلك التطبيقات حيث يستخدم برنامج معالجة النصوص بنسبة ٤٢,٤٧%، برنامج الجداول الحسابية بنسبة ٢٤,٤٦%، برنامج الحماية وأمن المعلومات بنسبة ١٥,٩٩%، برنامج الرسوميات بنسبة ٧,٠٨%، للبرامج الإحصائية بنسبة ٦,٥٥%، برامج النشر الصحفية بنسبة ١,٥١%، برامج تصميم المواقع بنسبة ١,٣٧% البرامج العلمية المتخصصة بنسبة ٠,٣٤%، برامج تصميم الحرائط بنسبة ٠,١٢%، برامج الوسائط المتعددة بنسبة ٠,٠٦% برامج تطبيقات قواعد البيانات بنسبة ٠,٣% برامج الأرشفة والمهرسة بنسبة ٠,٠١% (بغلا عن شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٥).

وتعتبر الشبكات Networks حصة تطور الاتصالات عن بعد والتي بدورها سرعت أكثر وأكثر نقل المعلومات التي يتم معالجتها من قبل الأجهزة والبرمجيات، وقد أظهرت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أن من بين ٢٣٦ جهة إدارية شملها المسح، هناك ١٢٥ جهة إدارية لديها شبكات حاسوب، منها ٨٨ جهة إدارية في القطاع الحكومي والعام، و ٣٧



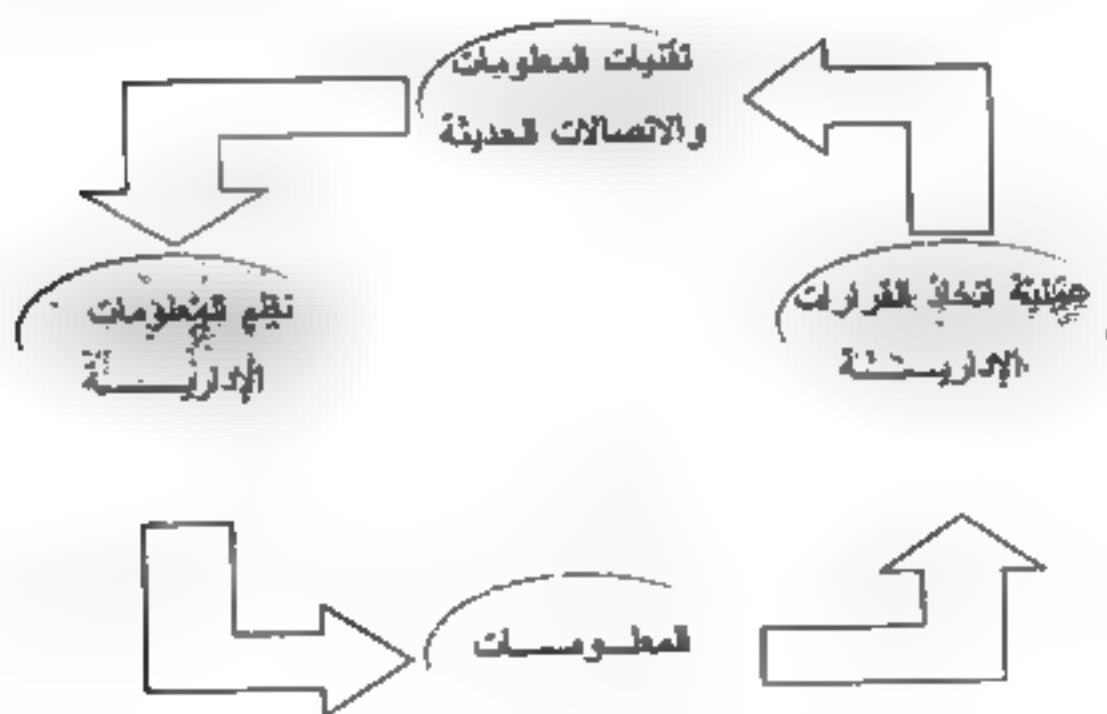
جهة إدارية في القطاع الخاص، كما أن ارتباط الشبكات في الجهات الإدارية المختلفة فيما بينها كان ضعيفاً حيث لم يتجاوز ١٢,٥% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٩).

كما لا يمكن لأي منظمة إدارية عامة أو خاصة الاستعانة عن الاشتراك في شبكة الانترنت وبناء موقع خاص بها على الشبكة نظراً للفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لعملائها وتخفض تكاليفها وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لوضع الحطط وتقييم السياسات وصناعة القرارات الإدارية السليمة (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ١٩)، وقد بينت نتائج المسح للمعلوماتي (٢٠٠٢م) أن هناك ١٤٤ جهة إدارية من بين ٢٣٦ جهة إدارية شملها المسح لديها اشتراكات في شبكة الانترنت، وقد بلغ عدد الاشتراكات ٣٨١ اشتراك بمعدل ٢,٦٩ اشتراك للجهة الإدارية الواحدة من الجهات الإدارية المشتركة، كما بلغ معدل الاستخدام اليومي ٣ ساعات للاشتراك الواحد (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٠).

وعليه، فإن المؤشرات المذكورة سابقاً تبين ضئيلة استخدام والاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة وتطبيقاتها في مجال الإدارة في الجمهورية اليمنية، التي بدورها شكلت دافعاً للباحث لإجراء هذه الدراسة خاصة وأن المركز الوطني للمعلومات أجرى دراسته المتمثلة في مسح الواقع المعلوماتي في الجمهورية اليمنية في منتصف عام ٢٠٠٢م (أي قبل أربع سنوات) مع الأخذ في الاعتبار التطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال الإدارة من جهة،

وتوجهات الجمهورية اليمنية في مجال المعلوماتية من جهة أخرى، كما أن دراسة المركز الوطني للمعلومات (٢٠٠٢م) لم تركز على دراسة مدى الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية بشكل رئيسي، إلى جانب أنها لم تنطرق إلى دراسة المعلوماتية في دواوين الوزارات بشكل رئيسي وبالتالي يصعب تعميم تلك النتائج على دواوين الوزارات مع الأخذ في الاعتبار موقعها في الأجهزة الإدارية الحكومية حيث تعد كما ذكر سابقاً المراكز الرئيسية لتلك الأجهزة الإدارية، بصاف إلى كل ما سبق ذكره علاقة التأثير والتأثر بين تقنيات المعلومات والاتصالات وعملية اتخاذ القرارات، والذي يمكن توضيحها بالشكل رقم ١.

شكل رقم ١ العلاقة بين تقنيات المعلومات والاتصالات وعملية اتخاذ القرارات



ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تركز على مشكلة بحثية جوهرية  
أساسها التساؤل عن

أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين  
الوزارات في الجمهورية اليمنية\*

ومن هذا التساؤل الرئيسي تنفرع الأسئلة الآتية:

- ١- ما مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين  
الوزارات؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية  
المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط  
تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)؟
- ٣- ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات  
الإدارية الآلية في دواوين للوزارات؟
- ٤- ما مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في  
دواوين للوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين،  
معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة)  
بالحصائص المطلوبة لعملية اتخاذ للقرارات؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد  
البشرية بالحصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين  
للوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة  
حالياً في تلك الدواوين (بدوية، وآلية)؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية

العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات للموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية ( إدارية، وغير إدارية)؟

٧- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف للقيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة Importance of the study :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرقه، حيث أن المعلومات تمثل أحد الموارد الاستراتيجية الأساسية للمؤسسات الإدارية العامة والخاصة والتي تُتيح لها القيام بوظائفها، وممارسة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تتجلى أهميتها كونها موجهة لمعرفة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، خاصة وأن الجمهورية اليمنية منذ عام ١٩٩٥م انتهجت برنامج الإصلاح المالي والإداري، الذي من خلاله برر توجه حكومي لمعالجة المشاكل والمعوقات الموجودة في بيئة الإدارة العامة (حيث أن عدم توفر المعلومات تعد من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد من عمل الأجهزة

الإدارية سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة).

وعليه، فإن لهذه الدراسة أهمية علمية، كما أن لها أهمية عملية يمكن الإشارة إليهما على النحو الآتي:

#### ١- الأهمية العلمية:

١-١- بدرجة الدراسات في هذا المجال على مستوى الجمهورية اليمنية، وبذلك فإن هذه الدراسة تعتبر الدراسة الأكاديمية الأولى التي تتناول

هذا الموضوع حسب علم الباحث.

١-٢- إن هذه الدراسة تثير موضوعاً في غاية الأهمية، حيث أن المعلومات كما نكر سابقاً تعتبر أحد الموارد الحيوية للمنظمات الإدارية العامة وللخاصة مثلها مثل الموارد المادية والبشرية، كما تعتبر نقطة البداية للقيام بأي وظيفة من وظائف الإدارة بشكل عام، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية على وجه الخصوص.

١-٣- إن هذه الدراسة تمهد الطريق أمام الباحثين للقيام بدراسات في هذا المجال، وذلك لأهمية الموضوع وحدته.

١-٤- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية تفيد الباحثين وتثري المكتبات اليمنية التي تفتقر إلى مثل هذا الموضوع.

#### ٢- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في توقع الباحث أن تلقت نظر أصحاب القرار في المستويات الإدارية العليا إلى ضرورة الاهتمام بالمعلومات من خلال الاهتمام بتطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية واستخدامها في عملية تحليل واتخاذ القرارات لما لها من دور في تحسين جودة القرار، خاصة وأن هذه الدراسة سوف:

١-٢- تبين مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولتين  
الوزارات.

٢-٢- تحدد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات  
الإدارية الآلية في دولتين للوزارات، ومن ثم في الأجهزة الإدارية  
الحكومية.

٣-٢- تعد بمثابة أحد المؤشرات لواقع المعلومات لعملية اتخاذ القرارات  
الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية، ومدى فاعلية بعض  
السياسات التي تنتهجها الدولة فيما يتعلق بهذا الجانب.

٤-٢- توضح أهمية نظم المعلومات الإدارية الآلية التي تركز على  
استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في توفير المعلومات  
بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

٥-٢- توضح أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (العوامل الشخصية  
والوظيفية) للقيادات الإدارية العليا متخذي القرارات في عملية اتخاذ  
القرارات.

وعليه، فإن نتائج، ومن ثم توصيات ومقترحات هذه الدراسة تعتبر  
إحدى المقومات الهامة التي سوف تساعد على عملية الإصلاح الإداري،  
وبالتالي يجب أن توليها الحكومة جل اهتمامها حيث أن الحاجة أكثر  
إلحاحاً للاهتمام بالمعلومات بشكل عام، ومعلومات المورد البشرية على  
وجه الخصوص، واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن هنا يأمل الباحث أن تشكل نتائج هذه الدراسة حافزاً لنظرة أكثر  
واقعية لإنشاء كيان مؤسسي يتولى مهام إدارة المعلوماتية على المستوى  
الوطني، واعتباره الجهة المحولة بتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات

الحديثة هي إنجاز الأعمال الإدارية، وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية في مجالات المعلوماتية المختلفة، وجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات بالطرق الصحيحة والسليمة ومن ثم حفظها بوسائل الحفظ المناسبة التي تمكس من الرجوع إلى المعلومات بأقل تكلفة وجهد وفي أسرع وقت، وتزويد القيادات الإدارية على مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الدقيقة، الواضحة، الموضوعية، الشاملة، الملائمة، الحديثة، في الوقت المناسب، لتعملها وتوطيعها في مختلف العمليات والبرامج والوظائف الإدارية التي من شأنها تحقيق التنمية والتطور في المجتمع اليمني.

#### رابعاً: أهداف الدراسة Objectives of the study:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف الآتية:

- ١- بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.
- ٢- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).
- ٣- تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.
- ٤- تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين الوزارات، من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية

اتخاذ القرارات.

٥- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية).

٦- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنها خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).

٧- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٨- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

#### خامساً: فرضيات الدراسة Hypothesis of the study:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها من جهة، وعلى ما توفر للباحث من معلومات، وما كونه من تصور من خلال ملاحظاته واستنتاجاته للمبدئية من جهة أخرى يضع الفرضيات الآتية:



١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دولوين للوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدولوين (خدمية، وإيرادية).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دولوين للوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدولوين (يدوية، وآلية).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات المورد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

## سادساً: متغيرات الدراسة Variables of the study :

بناءً على أسئلة الدراسة، وخصائصها فإن متغيراتها تتمثل في:

### ١- المتغيرات المستقلة(\*)

تتمثل المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة في:

#### ١-١- خصائص معلومات الموارد البشرية:

وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص تتمثل في: الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، الوضوح، المرونة، الموضوعية، الشمول، إمكانية الوصول، الحداثة (أي أن تكون حديثة)، والتي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية المتمثلة في: معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة، لعملية اتخاذ القرارات.

#### ١-٢- طبيعة نشاط دواوين الوزارات:

ويشير هذا المتغير إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به دواوين الوزارات، وقد قُسمت دواوين الوزارات وفقاً لهذا المتغير إلى نوعين:

##### ١-٢-١- دواوين الوزارات الخدمية: وهي التي يركز نشاطها على تقديم

خدمة للمواطنين، وبالرغم من أنها تستلم رسوم خدمات إلا أنها رسوم رمزية.

---

(\*) المتغير المستقل: هو الذي يؤدي التغيير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به (شليبي، ١٩٩٦م: ٢٢)، ويسمى بالمتغير المؤثر أو المتغير الذي يحدث التغيير ويكون سبباً في انحراف السلوك أو الظاهرة عن وضعها الطبيعي، وبسببه أو درجة يمكن قياسها، كما أن المتغير المستقل قد لا يكون متغيراً واحداً فقد يكون مجموعة من المتغيرات ولكل واحد منها نسبة تأثير معينة تظهر بعد إحصاء الظاهرة للتجريب (كلاكلة وجودة، ١٩٨٣م: ٧٤).

١-٢-٢- دواوين الوزارات الإدارية: وهي التي تقدم خدمات أيضاً للمواطنين، لكن مقابل دفع تكاليف الخدمة (مع ملاحظة الفرق بين رسوم الخدمات وتكاليفها).

### ٣-١- نظم المعلومات الإدارية:

ويشير هذا المتغير إلى نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، لمعالجات البيانات بما تتضمنه من طرق جمعها، ووسائل حفظ المعلومات، وكذلك نظم مساعدة للقرارات بما تتضمنه من طرق ووسائل تزويد القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات بالمعلومات، وقسم هذا المتغير إلى مستويين هما:

١-٢-١- النظم اليدوية: ويشير هذا المتغير إلى استخدام الأوراق والأقلام والدفاتر وكذلك الآلات الكاتبة والحاسبة البسيطة التي تقوم بالعمليات الرياضية الأساسية، في جمع البيانات ومعالجتها، وحفظ المعلومات، ومن ثم تزويد القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات بها عندما يحتاجوا إليها، وتشمل نظام الملفات، نظام السجلات، نظام البطاقات.

٢-٢-١- النظم الآلية: ويشير هذا المتغير إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، أي في جمع البيانات ومعالجتها، وحفظ المعلومات، ومن ثم تزويد القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات بها عندما يحتاجوا إليها، وتشمل نظام المصغرات العلمية، نظام الحاسب الآلي.

٤-١- المتغيرات الديموغرافية (العوامل الشخصية والوظيفية) للقيادات الإدارية العليا: المتمثلة في:

١-٤-١- العمر: ويشير هذا للمتغير إلى عمر القائد الإداري عند إجراء هذه الدراسة، وقُسم إلى خمسة مستويات: ٢١، ٣٠، ٣١ - ٤٠، ٤١ - ٥٠، ٥١ - ٦٠، ٦١ سنة فأكثر.

٢-٤-١- المؤهل العلمي: ويشير هذا للمتغير إلى أعلى مؤهل علمي حاصل عليه القائد الإداري عند إجراء هذه الدراسة، وقُسم إلى سبعة مستويات: أقل من ثانوية - ثانوية - دبلوم بعد الثانوية - جامعي (بكالوريوس أو ليسانس) - دبلوم الدراسات العليا - ماجستير - دكتوراه.

٣-٤-١- التخصص العلمي: ويشير هذا للمتغير إلى التخصص العلمي للقائد الإداري، وقد قُسم إلى مستويين، تخصصات أخرى غير إدارية، تخصصات في مجالات الإدارة.

٥-٤-١- سنوات الخبرة: ويشير هذا للمتغير إلى عدد السنوات التي قضاها القائد الإداري في العمل ابتداءً من تاريخ توطيعه رسمياً في وظيفة عامة حتى إجراء هذه الدراسة (أي مدة خدمة القائد الإداري في العمل الحكومي)، وقُسم إلى خمسة مستويات: أقل من ٥ سنوات، ٦ - ١٥، ١٦ - ٢٥، ٢٦ - ٣٥، ٣٦ سنة فأكثر.

٦-٤-١- المستوى الوظيفي: ويشير هذا للمتغير إلى الوظيفة (المنصب القيادي) التي يشغلها القائد الإداري عند إجراء هذه الدراسة ضمن الهيكل التنظيمي لديوان الوزارة، ووفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولانحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، والقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف

والأجور والمرقيات، وقد قُسم إلى مستويين: مدير عام- وكيل وزلوة.

٧-٤-١- التدريب: ويشير هذا المتغير إلى مشاركة أو عدم مشاركة القائد الإداري في التدريب أولاً، ومن ثم مجالات الدورات التدريبية التي شارك فيها القائد الإداري في حالة للمشاركة ثانياً، وقد قُسم إلى ثلاثة مستويات: لم يشارك، شارك في التدريب في مجالات أخرى، شارك في التدريب في مجالات الإدارة.

لما لهذه المتغيرات من أثر في:

## ٢- المتغير التابع<sup>(\*)</sup>

يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في:

### ١-٢- عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية:

ويشير هذا المتغير إلى قرارات الموارد البشرية الناتجة عن عملية الاختيار المدرك لبديل من بين عدد من البدائل المتاحة والمحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ، الذي يتحدد بها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، ووكلاء الوزارات) في دولوين الولايات في الجمهورية اليمنية، وقد قسم هذا المتغير إلى ثلاثة مستويات تتمثل في ثلاثة أنواع من قرارات الموارد البشرية على النحو الآتي:

---

(\*) المتغير التابع، هو المتغير الذي يتأثر [بمتغير] متغير المتغيرات الأخرى (المتغيرات المستقلة) (العمر، ٢٠٠٤م، ٦٠) كما يعرف المنهجي (١٩٨٤م: ٦٥) المتغير التابع بأنه المتغير الذي تتوقف قيمته على قيمة متغيرات أخرى، أي يتأثر بها ويتغير طبقاً لها.

١-١-٢- قرارات التعيين: ويقصد بها مجموعة القرارات التي يتخذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا في دوليين للوزارات بهدف اختيار الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في الوزارة، سوى تم الاحتيار من خارج الوزارة أو من ضمن الكادر الوظيفي داخل الوزارة عن طريق إعادة تعيين الموظفين بالترقية والترشيح، وبما يتناسب أو يحقق التوازن بين مهارف ومؤهلات الأشخاص من جهة ومتطلبات القيام بهذه الوظائف والأعمال من جهة أخرى.

٢-١-٢- قرارات التكريب: وهي لقرارات التي يتخذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا بهدف لختيار موظف أو موظفين أو أكثر لتحسين قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال للمماطة بهم، ويتم اتخاذ هذه القرارات في إحدى الحالات الآتية: نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، نتائج قياس وتقييم الأداء، لخطط للتوسعية والتطويرية للوزارة، تعبيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو بشرية، ترقيات وترقيات وتنغلات للموظفين، مشكلات متوقعة.

٣-١-٢- قرارات إنهاء خدمة الموظفين: وهي لقرارات التي يتخذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا بهدف إنهاء خدمة موظف أو موظفين أو أكثر، بناءً على نص المادة رقم ١١٨، والمادة ورقم ١١٩ من قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ونص المادة رقم ٢٣١، والمادة ورقم ٢٣٢ من لائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، وكذلك نص الفقرة (هـ) من المادة رقم ١٩ من قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م. والشكل رقم ٢ يوضح متعيرات للدراسة والعلاقة بينها.



## سابعاً: حدود الدراسة Limitations of the study:

وضع الباحث لدراسة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الولايات في الجمهورية اليمنية، حدوداً موضوعية، ومكانية (جغرافية)، وزمنية، لكي تعينه على معالجة الموضوع في حدود إمكانياته، وبذلك تحدد إطار الدراسة وفقاً لما يأتي:

### ١- الحدود الموضوعية:

١-١- اقتصرت على دراسة معلومات الموارد البشرية لأغراض اتخاذ قرارات الموارد البشرية، أي دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الولايات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بمجموعة من الخصائص تتمثل في: الدقة، الملائمة، الوضوح، المرونة، الموضوعية، الشمول، الحداثة، إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب لعملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية. وذلك لأهمية معلومات الموارد البشرية ومن ثم إدارة الموارد البشرية من جهة، كما أن معلومات الموارد البشرية تعتبر ذات قاسم مشترك بين جميع دواوين الولايات من جهة أخرى.

١-٢- اقتصرت على دراسة قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وذلك لأن هذه القرارات تعتبر القرارات الهامة في الحياة الوظيفية للموظف من جهة، كما أن بعض قرارات الموارد البشرية الأخرى تدخل في نطاق هذه القرارات من



جهة أخرى(\*).

٣-١- اقتصر على دراسة القرارات التي يتخذها للقادة الإداريين في مستوى القيادات الإدارية العليا (المستوى الوظيفي الأول) ممثلين بمدراء العموم وكلاء الوزارات، وبالتالي لا يدخل في نطاق هذه الدراسة القرارات التي يتخذها كلاً من: الوزراء ونوابهم وذلك لصعوبة إجراء الدراسة عليهم من جهة، كما أن وظائفهم (مناصبهم) تعتبر سياسية وفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، والجدول الملحق بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات من جهة أخرى. وكلاء الوزارات المساعدين، ومدراء العموم المساعدين وذلك لعدم توفر هذين المنصبين في بعض دوائر الوزارات كما أن اختصاصاتهم هي نفس اختصاصات مدراء العموم والوكلاء. مدراء الإدارات لتصنيفهم ضمن مستوى الإدارة الوسطى، ورؤساء الأقسام لتصنيفهم ضمن المستوى الإداري التنفيذي، وبالتالي فإن قراراتهم تعتبر روتينية مع الأخذ في الاعتبار نوع قرارات الموارد البشرية التي تم دراستها.

٤-١- اقتصر على دراسة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبذلك فإنها استبعدت دراسة أثر المعلومات في عملية صنع للقرارات الإدارية.

٥-١- استبعدت دراسة أثر متغير النوع للقيادات الإدارية العليا في عملية

---

(\*) فعلى سبيل المثال قرارات الترقية والترهيع ترتبط ببعض قرارات التعيين تحت مسمى إعانة التعيين.

اتحاد القرارات الإدارية، وذلك لمحدودية مشاركة المرأة في وظائف القيادة الإدارية العليا (مدير عام، ووكيل وزارة) حيث تبلغ نسبة مشاركتها (أي المرأة) في المناصب الحكومية ٢,٧٦% (التقرير الاستراتيجي اليمني، ٢٠٠٤م: ٢٢٨).

## ٢- الحدود المكانية (الجغرافية):

يتضح من خلال عنوان الدراسة أن حدودها المكانية (الجغرافية) تم حصرها في دولين للوزارات بأمانة العاصمة (صنعاء) في الجمهورية اليمنية، وذلك لعدة أسباب تتمثل أهمها في: أهمية دراسة دولين للوزارات باعتبارها أساس الأجهزة الإدارية الحكومية والمراكز الرئيسية لهذه الأجهزة الإدارية من جهة، ولتواجدها في مكان واحد (أمانة العاصمة صنعاء) مع الأخذ في الاعتبار إمكانيات الباحث من جهة أخرى.

## ٣- الحدود الزمنية:

تحدد الفترة الزمنية لهذه الدراسة منذ أن شرعت للجمهورية اليمنية في تنفيذ برنامج الإصلاح المالي والإداري في مارس عام ١٩٩٥م، حتى انتهاء الباحث من عملية المسح الميداني في ٥/١٢/٢٠٠٥م.

وهذا يعني، بأنه ينبغي النظر إلى نتائج هذه الدراسة وتفسيرها وفقاً لحدودها الموضوعية، والمكانية، والزمنية، التي تكرت أنفاً وعلى ضوء الظروف المحيطة بالفترة نفسها.

## ثامناً: مفاهيم الدراسة Concepts of the study:

يقوم أي باحث علمي بتوضيح وتعريف المفاهيم والمصطلحات التي يستخدمها في دراسته حتى يتيح للقارئ فهم مصامين تلك المفاهيم ومن ثم

مضمون الدراسة بشكل عام. وعليه فقد قام الباحث بتناول مفاهيم الدراسة بالإشارة إلى المعنى اللغوي للمفهوم أولاً، ثم تطرقاً إلى ذكر أهم التعريفات النظرية التي أوردتها الباحثين لذلك المفهوم مع مساهمته في إيجاد تعريفاً له (أي للمفهوم) ثانياً، ومن ثم تعريف ذلك المفهوم تعريفاً إجرائياً لعرض إجراء هذه الدراسة ثالثاً، وذلك بهدف توصيـح المشـكلة المدروسة، وعلى النحو الآتي:

## ١- البيانات:

### ١-١- المعنى اللغوي:

تأتي كلمة بيانات في اللغة العربية مشتقة من كلمة بين وهو البيان، أي ما يتبين به الشيء في الدلالة وغيرها (الزلزلي، ١٩٨٩م: ٦٢). أما في اللغة الإنجليزية فتأتي كلمة Data بمعنى حقائق علمية ( Oxford, 171: 1995). وفي اللغة اللاتينية تستخدم كلمة Datum بمعنى البيانات. بينما في اللغة العربية تعبر كلمة Donnee عن الأرقام والكلمات والرموز أو الحقائق أو الإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض ولم تُفسر أو تُستخدم بعد أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستقبلها (الهادي، ١٩٨٩م: ٥٥).

### ١-٢- التعريف النظري:

لقد تعددت تعريفات البيانات بتعدد الباحثين والكتاب في هذا المجال، ومن هذه التعريفات تعريف الهمداني (٢٠٠٢م: ٣٥) للبيانات بأنها عبارة عن مجموعة من الحقائق والآراء والتفكيرات الغير مرتبة والمتعلقة بحدث معين أو شخص معين وقد تكون في صورة وصفية أو كمية أو في صورة

رمزية متعارف عليها". أما برهان ورجو (٢٠٠٣م: ٢٢) فيصفان البيانات "بأنها الحقائق الخام، أو الملاحظات عن الظواهر، أو عمليات المنظمة". في حين يرى حسين والمساعد (٢٠٠١م: ٣) أن البيانات "هي الأعداد والأحرف الأبجدية والرموز والكلمات التي تمثل معاهيم وحقائق ولا تشكل بحد ذاتها معنى كاملاً إلا إذا تمت معالجتها بطريقة محددة". ويشير الهادي (١٩٨٩م: ٥٦) إلى أن البيانات "هي عبارة عن الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المنظمة وغير المفصرة وغير المقومة". كما يعرفان المشرقي ومهديوب (٢٠٠٤م: ٣) البيانات "بأنها عبارة عن الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعاً معيناً ماصياً أو حاصراً أو مستقبلاً دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة". ويرى الصباح والصباغ (١٩٩٥م: ٤) أن البيانات هي "عبارة عن رموز لغوية أو رياضية أو معنوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد أو الأشياء أو المصطلحات". ومن وجهة نظر كنعان (٢٠٠٣م: ١٣٣) فإن البيانات تمثل أرقاماً وحقائق لا يتدخل فيها الفرد، وهي تركز على النواحي المادية والإحصاءات والأرقام المتعلقة بالمشكلة محل القرار.

ومن خلال استقراء هذه التعريفات يمكن تعريف البيانات "بأنها عبارة عن مجموعة من الحقائق والأفكار سواء كانت أرقام أو كلمات أو حروف هجائية أو رموز أو أشكال تصف حدث معين ماصياً أو حاصراً أو مستقبلاً، وتتصف بأنها غير منظمة وغير مفصرة وغير مقارنة، ولا تشكل بحد ذاتها معنى كاملاً إلا إذا تمت معالجتها بطريقة معينة".

### ٣-١- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذا المصطلح لعرض الدراسة: بيانات الموارد البشرية المتوفرة في دواوين الوزارات هي الجمهورية اليمنية، سواء كانت متوفرة في قواعد البيانات اليدوية (الأرشيف أو الملفات الموجودة في الإدارات) أو في قواعد البيانات الآلية، وتتمثل في:

١-٣-١- بيانات الموظفين: وهي البيانات التي تبين اسم كل موظف، مكان وتاريخ ميلاده، المؤهلات العلمية الحاصل عليها، تخصصه العلمي، معرفته باللغات، الخبرات السابقة، الدورات التدريبية التي شارك فيها، تاريخ التعيين، مسمى الوظيفة، المستوى والدرجة والفئة والمرتبة التي يشغلها، تقييم الأداء، الراتب والبدلات التي يستلمها.

١-٣-٢- بيانات الوظائف: توضح مسمى كل وظيفة على حده، مستواها التنظيمي، تبعيتها للقطاعات أو للوحدات الإدارية، الوظائف الشاغرة، متطلبات شغل هذه الوظائف من حيث خبرة ومؤهلات وتحصيل ومهارات الموارد البشرية، سلطات ومسؤوليات كل وظيفة.

١-٣-٣- بيانات قانونية: تتمثل في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، ومواد القانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

١-٣-٤- بيانات سوق العمالة: وهي البيانات التي تتعلق أساساً بالبيئة الخارجية لدواوين الوزارات وتتمثل في: بيانات عن العمالة

الموجودة في سوق العمل من حيث النوع، العدد، الكفاءات، القدرات والمهارات المتوفرة، بيانات عن معدلات البطالة، بيانات عن طالبي التوظيف من حيث أعدادهم ومستويات التأهيل والتخصص العلمي والمهارات المتوفرة لديهم، بيانات عن المصادر المختلفة للعمالة، بيانات عن العمالة التي ينتظر توفرها في المستقبل من خريجي المعاهد، وكليات المجتمع، وكليات الجامعات المختلفة للعمالة والحاصلة.

وتتصف هذه البيانات بأنها لم تخضع للمعالجة وبالتالي فإنها غير منظمة وغير مصورة وغير مقاربة ولا تشكل معنى كاملاً إلا بعد معالجتها، أما باستخدام نظم المعالجة اليدوية أو باستخدام نظم للمعالجة الآلية.

## ٢- المعلومات:

### ٢-١- المعنى اللغوي:

المعلومات في اللغة العربية مشتقة من كلمة علم وترجع إلى كلمة معَلم أي الأثر الذي يستدل به على الطريق (الراري، ١٩٨٩م: ٣٩٨). أما في اللغة اللاتينية فتعني كلمة Information شرح أو توضيح شيء ما (الهادي، ١٩٨٩م: ٥٥). وتستخدم كلمة Unformation في اللغة الفرنسية لدلالة على معلومات قد تستخدم كدليل لعمليات الاتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام عنها (Mikhailov et. al, 1984: 363- 386).

### ٢-٢- التعريف النظري:

هناك تعريفات متعددة للمعلومات، حيث يشير قاسم (١٩٩٠م: ٩٥،

(٩٦) إلى وجود أربعمائة تعريف للمعلومات أسهم فيها متخصصون ينتمون إلى مجالات مختلفة وثقافات وبيئات متباينة (نقلاً عن المحلافي، ١٩٩٦م: ٧٦). ومن هذه التعريفات، تعريف للفقير (١٩٩٢م: ٢٣) للمعلومات بأنها عبارة عن مجموعة من البيانات المحملة على أي من أوعية المعرفة التقليدية أو الآلية بحيث تكون هذه البيانات في حالة منتظمة ومفسرة ومقدمة وتؤدي إلى بزوغ المعرفة". كما يعرف مشرقى (١٩٩٧م: ٤٩، ٥٠) المعلومات بأنها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة كما هي الفرز والتحليل والتبويب والتلخيص وإجراء العمليات المالية لتعطي معنى كاملاً من استخدامها". أما Glenn and Harvard (بدون تاريخ: ١٥، ١٦) فيصفان المعلومات بأنها البيانات المجهزة في شكل منظم ومفيد وبالتالي فهي نتائج نهائية أو مخرجات تدعم قرارات وانشطات من يستخدمها". في حين يرى الصباغ (٢٠٠٢م: ١٨) أن المعلومات هي ما نحصل عليه نتيجة لمعالجة للبيانات بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات". ويشير المغربي (٢٠٠٢م: ٢٩) إلى أن للمعلومات هي البيانات في شكل منظم ومفيد وبالتالي فهي نوع من المعرفة الناتجة عن عمليات تشغيلية لخدمة أغراض بعينها". أما برهان ورحو (٢٠٠٣م: ٢٤) فيعرفان المعلومات بأنها البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها، وبذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين". ويعرف عبدالحميد وآخرون (١٩٩٢م: ٨١، ٨٢) المعلومات بأنها عبارة عن البيانات التي تم تشغيلها، وأصبحت في شكل ذو معنى بالنسبة لمستلمها، كما أصبحت

ذات قيمة حقيقية في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

ومن خلال استقراء التعريفات المذكورة سابقاً للمعلومات يمكن تعريفها بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها، بحيث أصبحت في شكل منظم ومفسر بما يؤدي إلى بروغ المعرفة وتشكيل القوانين العلمية، وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات.

### ٣-٢- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذا المصطلح لعرض الدراسة: بيانات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، والتي تمت معالجتها أما بالطرق اليدوية التقليدية أو بالطرق الآلية الحديثة وتحويلها إلى معلومات منظمة ومفسرة يُعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات، وتتمثل في:

٣-٢-١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والراتب والدرجات والمرتبات للمعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما نوضح أيضاً:

١- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترشيحهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرشحين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات



والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيةهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوضاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يعملونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين

عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عدد ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (للتوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات التي كانوا معيّنين عليها.

٢-٣-٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

٢-٣-٢- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد

قانون نظام الوظائف والأجور والمرئيات المصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعليمات مَنوب للموظفين.

٢-٣-٤- معلومات سوق العمالة: هي عبارة عن المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي للتوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الفترات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قائمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

### ٣- عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

#### ٣-١- المعنى اللغوي:

القرارُ في اللغة المستقر من الأرض والقرارُ في المكان الاستقرارُ فيه، تقول قررتُ بالمكان بالكسر قرُرتُ قرُراً وقررتُ أيضاً بالفتح قرُراً وقرُوراً (الرازي، ١٩٨٩م: ٤٦٥). وتأتي في اللغة الإنجليزية كلمة Decision بمعنى فصل أو حكم أو قرار (Oxford, 1995: 176).

#### ٣-٢- التعريف النظري:

عرف Glueck (١٩٧١: ٥١٢) عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي تبني على الدراسة والتفكير لموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار بين البدائل. أما Nigro (١٩٦٥: ١٧٣) فيرى أن عملية اتخاذ

القرار "هي الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين". في حين يرى Simon (١٩٧١: ٦٧) أن صناعة القرار تمثل الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لإيجاد حل مناسب". ويرى Holt (١٩٩٢: ١٣١) أن عملية صنع القرارات "هي عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديلاً واحداً". فسي حين يشير Mintzberg إلى أن القرار "هو التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما" (Chris, 1992: 1). أما بن حنتور (٢٠٠٠م: ١٨٥) فيعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية الاختيار المدرك لبديل من بين عدد من البدائل المتاحة والمحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ". ويعرف العلجوسي (١٩٩٨م: ٥٥) عملية اتخاذ القرار "على أنها تلك العملية المرنة لاختيار البديل أو البدائل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العلاقة ضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب".

وعليه، يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار مدرك، واعي، على ضوء المعلومات المتوفرة، لبديل من بين عدد من البدائل المطروحة والمحتملة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ".

وتجنباً للوقوع في أخطاء الخلط بين المصطلحات، يشير الباحث إلى الفرق بين مصطلح اتخاذ القرارات الإدارية Administrative decisions taking، ومصطلح صنع القرارات الإدارية Administrative

decisions making<sup>(\*)</sup>، حيث أن اتخاذ القرار الإداري هي عملية جبرئية وتعتبر أحد مرحلة من مراحل صنع القرار الإداري، بينما تعتبر عملية صنع القرار عملية كلية تشمل على جميع الخطوات التي تسبق خطوة اتخاذ القرار (الهادي، ١٩٩٦م: ١٤١)، كما أن عملية صنع القرار عملية جماعية تضامنية، أي نتاج جهد جماعي مشترك، بمعنى اشترك جميع الأعضاء كلاً حسب مركزه الإداري في هذه العملية، أما اتخاذ القرار فهي العملية التي يقوم بها القائد الإداري فقط (شبحا، ١٩٩٣م: ٣٤٩، ٣٥٠).

كما يشير الباحث إلى الفرق بين مصطلح اتخاذ القرار الإداري Administrative decision taking، ومصطلح القرار الإداري Administrative decision، حيث أن القرار الإداري "هو عبارة عن البديل الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل المطروحة أمام متخذ القرار، بغرض التعامل مع مشكلة محددة، إذ يمثل هذا الاختيار عبر للمفاضلة للحل الأنسب، أي أن القرار نتاج عملية اتخاذ القرار (الميراسي وآخرون، ١٩٩٩م: ٨٩).

---

(\*) هناك اختلاف في استخدام كلمة Making بين الباحثين الغربيين الذين يستخدموها بمعنى صنع واتخاذ في نفس الوقت من جهة، وبين بعض الباحثين العرب الذين يستخدمون Making بمعنى صنع، و Taking بمعنى اتخاذ من جهة ثانية، ويرى الباحث أن سبب ذلك يكمن في الترجمة الحرفية الذي يقوم بها بعض الباحثين العرب للمصطلحات الإنجليزية.

### ٣-٣- التعريف الإجرائي:

يقصد للباحث بعملية اتخاذ القرارات الإدارية لغرض الدراسة. بأنها عملية اختيار مدرك لبديل من بين عدد من البدائل المتاحة والمحتملة الأمر الذي ينتج عنها اتخاذ أي من قرارات الموارد البشرية الآتية:

١-٣-٣- قرارات التعيين: يقصد بها مجموعة للقرارات التي يتخذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا بهدف اختيار الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في الوزارة، سوى تم الاختيار من خارج الوزارة أو من ضمن الكادر الوظيفي داخل الوزارة عن طريق إعادة تعيين الموظفين بالترقية والترقيع، وبما يتناسب أو يحقق التوازن بين مهارات ومؤهلات الأشخاص من جهة ومتطلبات القيام بهذه الوظائف والأعمال من جهة أخرى

٢-٣-٣- قرارات التدريب: وهي القرارات التي يتخذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا بهدف اختيار موظف أو موظفين أو أكثر لتحسين قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال المساطة بهم، ويتم اتخاذ هذه القرارات في إحدى الحالات الآتية: نتائج تحايل وبوصف الوظائف، نتائج قياس وتقييم الأداء، الخطط التوسعية والتطويرية للوزارة، تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو بشرية، ترقية وترقيات وترفيعات للموظفين، مشكلات متوقعة.

٣-٣-٣- قرارات إنهاء خدمة الموظفين: وهي القرارات التي يتخذها القادة الإداريين العليا بهدف إنهاء خدمة موظف أو موظفين أو أكثر، سواء على نص المادة رقم ١١٨ والمادة ورقم ١١٩ من قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ونص المادة رقم ٢٣١ والمادة رقم

٢٣٢ من لائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، وكذلك نص الفقرة (هـ) من المادة رقم ١٩ من قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م.

#### ٤- القيادات الإدارية العليا:

##### ١-٤- المعنى اللغوي لكلمة قيادة:

كلمة قيادة في الفكر اليوناني تأتي مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما<sup>٨٦</sup> لأن الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود (كنعان، ١٩٩٥م: ٨٦). أما في اللغة العربية فأنها مشتقة من الفعل قاد بمعنى يقود الفرس ونحوه، والأنقياد الحصوص يقال قادة فانقاد واستقاد أيضاً والقائد واحد القادة (الرازي، ١٩٨٩م: ٤٨٨). في حين تأتي كلمة Leader في اللغة الإنجليزية بمعنى قائد أو موجه أو مرشد، أي الشخص الذي يوجهه أو يرشد أو يقود الآخرين، كما تأتي كلمة Leadership بمعنى قيادة أما كلمة Leading فتأتي بمعنى رئيسي أو قيادي (Oxford, 1995: 385).

#### ٤-٢- التعريف النظري للقيادة الإدارية:

لقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية واحتلت الآراء حولها وفقاً للفكر الذي يتبناه الباحث، ومجال تخصصه، وخبراته في مجال العمل، ومن هذه التعريفات تعريف Litterer للقيادة بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة<sup>٨٧</sup> (بغلاً عن كنعان، ١٩٩٥م: ٩٠).

ويعرف Robert Blake & Jane Mouton القيادة بأنها تعني "النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية" (نقلًا عن محمد، ٢٠٠١م: ١٨٢). في حين يصف مصطفى (١٩٩٩م: ٣٥٦) القيادة للنجاحة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف مخططة". ويعرف الهولري (١٩٩٦م: ٣١) القائد للتحويل بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية التنمية وتطوير المجموعات والمنظمات. أما Fiedler فيرى أن القيادة تعني "الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد" (نقلًا عن كلالدة، ١٩٩٧م: ١٨).

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف القيادة الإدارية كما هو ملاحظ من التعريفات المذكورة سابقاً، إلا أن هناك اتفاق بينهم على أنها تشمل الأبعاد الآتية (المعربي، ٢٠٠٢م: ٣٦٣):

- ١-٢-٤ وجود قائد يعني وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- ٢-٢-٤ تستند القيادة على مفهوم للتأثير في الآخرين والاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة (الشرعية، الثواب، العقاب، المعلومات، المرجعية).
- ٣-٢-٤ تسعى القيادة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والإشباع المادي والمعنوي والتنظيم يسمى إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء.



#### ٤-٣- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذه المصطلح لغرض الدراسة: الأشخاص الموظفون والمعيبين من الجهات المختصة لشغل وظائف (مناصب) قيادية في مجموعة وظائف الإدارة العليا (المستوى الوظيفي الأول) في دولتين للولايات في الجمهورية اليمنية، وفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، وكذلك جدول شغل الوظائف الملحق بقانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م. والمحولين بموجب القوانين النافذة باتخاذ قرارات إدارية متعلقة بالموارد البشرية، والمحدد في هذه الدراسة بمدراء عموم الإدارات العامة، وكلاء الوزارات في دوائرين الوزارات في الجمهورية اليمنية.

#### ٥- الدوائرين:

##### المعنى اللغوي:

تعتبر كلمة ديوان ذات أصل فارسي، وتعني السجل أو الدفتر، وذكر الماوردي (١٢٢٧هـ: ١٩١) أن الديوان هو موضع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطة من الأعمال والأموال ومن يقوم بها من الجيش والعمال (بغلاً عن محمد وشرف، ١٩٩٥م: ١٤٠)، وأول من دون الدوائرين في عهد الدولة العربية الإسلامية ثاني الخلفاء الراشدين عمر بن الخطاب رضي الله عنه (الجرري، ١٩٧٩م: ١٥٠)، حيث لا يوجد للدوائرين وجود في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم أو في عهد أبي بكر الصديق أول الخلفاء الراشدين رضي الله عنه، وقد انحل عمر بن الخطاب رضي الله عنه نظام

الدواوين لضبط دخل الدولة وخرجها وكذا أعمالها وجنودها، حيث أنشاء ديوان الجند وديوان الخراج أو للحباية، أما في عهد الدولة الأموية فقد انحصرت الأعمال الإدارية في أربعة دواوين هي ديوان الخراج، ديوان الرسائل، ديوان الإيرادات المتنوعة، ديوان الخاتم (محمد وشرف، ١٩٩٥م: ١٤١) ومنذ ذلك التاريخ تطورت الدواوين حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

#### ٢-٥- التعريف النظري:

دواوين: جمع لكلمة ديوان وهو المركز الرئيسي للوزارة المختصة بتسيير إحدى أنشطة وأعمال الدولة (كلاً حسب النشاط المناط به) كديوان وزارة الصحة، وديوان وزارة للخدمة المدنية، وديوان وزارة التخطيط..... الخ، وغالباً ما توجد في المدينة عاصمة الدولة.

#### ٣-٥- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذا المصطلح لعرض الدراسة: للمراكز الرئيسية للوزارات في الجمهورية اليمنية التي تقع ضمن النطاق الجغرافي لأمانة العاصمة صنعاء.

#### ٦- الوزارات:

##### ١-٦- المعنى اللغوي:

الوزر، محرّكة: الحبل المنيع، وكلّ مقبل، والملجأ، والمتّصم والوزر، بالكسر: الحمل والنقل وأكثر ما يُطلق في الحديث عن الدّنب والإثم قال الله تعالى ﴿وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى﴾ صدق الله العظيم (القرآن

الكريم، سورة الأنعام: آية 164) أي لا تحمل حاملة حمل أخرى، ويقال وزر يرر فهو وزر إذا حمل ما ينقل طهره من الأشياء للمثقلة ومن الدُّوب وجمعه أوزلر ومنه الحديث قد صنعت الحرب أوزارها أي انقضى أمرها وحقت أنقالها فلم يبق قتال ومنه الحديث لرجس مأزورات غير مأجورات أي أثمت وقياسه مؤزورات يقال وزر فهو مؤزور وإنما قال مأزورات للازدواج بمأجورات وقد تكرر في الحديث معرداً ومجموعاً وفي حديث السقيفة نص الأمراء ولتم للوزراء جمع وزير وهو الذي يؤزره فيحمل عنه ما حمله من الأثقال والذي يلتجئ الأمير إلى رأيه وتكبيره فهو ملجأ له (الجرري، ١٩٧٩م: ١٧٩). وفي اللغة الإنجليزية تأتي كلمة Ministry بمعنى وزارة و Ministerial بمعنى وراي أو متعلق بالوزير أو الوزارة (Oxford, 1995: 433).

#### ٢-٦- التعريف النظري:

وزارات: جمع كلمة وزارة وهي الجهة أو الوحدة الإدارية المختصة بتسيير إحدى أنشطة وأعمال الدولة، كوزارة التربية والتعليم المختصة بإدارة شؤون التعليم العام، وكذلك وزارة الكهرباء، ووزارة المالية، ووزارة الداخلية.....الخ، وتتواجد بمكاتبها وفروعها في جميع محافظات وأقاليم الدولة.

#### ٣-٦- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض الدراسة: وزارات حكومة الجمهورية اليمنية للمشكلة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٣م التي يبلغ عددها ٢٩ وزارة.

## تاسعاً : مصادر وأسلوب جمع بيانات ومعلومات الدراسة :

بعد إجراء هذه الدراسة أعتمد الباحث على المصادر الآتية:

### ١- مصادر ثانوية:

تمثلت في المصادر المكتبية، وذلك من خلال إطلاع الباحث على المراجع التي استطاع توفيرها والمتمثلة في: الكتب العلمية، الدراسات العلمية للمحكمة (أبحاث علمية)، الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، أوراق العمل المقدمة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية والتي تناولت موضوع الدراسة من جوانبه التاريخية، الاجتماعية، الإدارية، الاقتصادية، والسياسية، بالإضافة إلى إطلاعها على بعض الوثائق الحكومية المتعلقة بموضوع الدراسة كالتقارير والقرارات والقوانين.

### ٢- شبكة الانترنت:

حيث تم الاستفادة من معلومات بعض المواقع ذات الصلة بالدراسة.

### ٣- مصادر أولية:

من خلال إجراء دراسة ميدانية قام بها الباحث اعتمدت على:

### ١.٣- المقابلة:

أجرها الباحث مع عدد من القيادات الإدارية العليا في دوائر الوزارات (انظر للملحق رقم ١) بهدف معرفة عدد القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، والوكلاء) الفعليين (الذين يمارسوا مهام وظيفة القيادة الإدارية العليا) في دوائر الوزارات، معرفة نسبة مشاركة المرأة في وظائف القيادة الإدارية العليا، بالإضافة إلى جمع بيانات ومعلومات

أولية عن موضوع الدراسة والذي تم الاستفادة منها في أحرء مختلفة من الدراسة بشكل عام، وفي بناء مقياس للدراسة على وجه الخصوص كما هو موضح لاحقاً، والملحق رقم ٢ يبين أسئلة المقابلة.

## ٢.٢- الاستبيان "مقياس الدراسة":

وقد اعتمدت عليه الدراسة بشكل رئيسي، حيث تم بناء مقياس للدراسة (انظر الملحق رقم ٣)، بناءً على أهدافها من جهة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وعلى عدد من مقاييس دراسات أخرى من جهة ثانية، ووفقاً للمقابلة التي أجراها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا كما ذكر سابقاً من جهة ثالثة، كما تم تحقيق صدق المقياس المعد والتحقق من ثباته بإجراء عدد من اختبارات للصدق والثبات وفقاً للطرق العلمية المتعارف عليها في مناهج البحث العلمي باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في: التكرارات والنسب المئوية، اختبار مربع كاي، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، معادلة جوتمان، معادلة ألفا كرونباخ، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما هو مبين لاحقاً، ثم تم تطبيقه على القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات) في دواوين الوزارات (مجتمع الدراسة).

## عاشراً: صعوبات الدراسة difficulties of the study:

لقد واجه الباحث أثناء إعداد وإجراء هذه الدراسة العديد من الصعوبات تمثلت أهمها في:

١- صعوبات نظرية ارتبطت بإعداد الدراسة النظرية، تمثلت أهمها في الآتي:

١-١- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة، واستطاع الباحث التغلب على هذه الصعوبة بالإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة غير مباشرة واستقراتها ومن ثم استنباط المفردات التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتخدم أهدافها.

١-٢- صعوبة الاستفادة بشكل كبير من شبكة المعلومات العالمية الانترنت Internet لعدة أسباب منها: ضعف خط المروود المحلي وكثرة انقطاعه، عدم توفر الاشتراكات اللازمة مع الجامعات والمكتبات العربية والعالمية، صعوبة شراء الكتب والدراسات من دور النشر العربية والأجنبية بواسطة بطائق الدفع المسبق.

٢- صعوبات عملية ارتبطت بإجراء الدراسة الميدانية، تمثلت أهمها في الآتي:

١-٢- عدم وجود بيانات إحصائية دقيقة لدى وزارة الخدمة المدنية والتأمينات عن عدد القيادات الإدارية العليا الفعليين (الذي يمارسون مهام الوظيفة) في كل ديوان وزارة، ومن ثم في جميع دوائر الوزارات. وقد تغلب الباحث على هذه الصعوبة بزيارة جميع دوائر الوزارات وأخذ تلك البيانات من الإدارة العامة لشؤون الموظفين في كل ديوان وزارة.

٢-٢- عدد تطبيق مقياس الدراسة (الاستبيان) على القيادات الإدارية العليا (مجتمع الدراسة) واجه الباحث صعوبة في الوصول إلى بعضهم

لتسليمهم نسخة من الاستبيان وتوصيحه لهم الهدف من الدراسة وكيفية الإجابة على الاستبيان، وتحفيزهم على الإجابة وتقديم لهم الشكر على التعاون، ثم صعوبة في استعادة الاستبيان حيث أن الباحث قد تردد على البعض منهم أكثر من ١٥ مرة، وكانت نتيجة التردد رفع معدل الردود.

٣-٢- عدد مراجعة الباحث لاستمارات الاستبيان المستعادة، وجد عدم إجابة بعض القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) على بعض أجزاء الاستبيان لعدد ٢١ استمارة، وكذلك عدم توفر شروط البحث العلمي في ٨ استمارات، كما وجد أيضاً عدم إجابة بعض القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) على بعض فقرات الاستبيان. وقد نعلب الباحث على هذه الصعوبات باستخدام المعالجات الإحصائية<sup>(٥)</sup> الأتية: استبعاد كلاً من الاستمارات الناقصة التي لم يجيب فيها القائد الإداري (المبحوث) على جزء كامل، وكذلك الاستمارات التي لا تتوفر فيها شروط البحث العلمي عدد ٢٩ استمارة. إيجاد المتوسط الحسابي لإجابات القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) على الفقرة التي لم يجيب عليها البعض منهم ووضع ناتج المتوسط الحسابي لتلك

---

(٥) يشير الرغامي (٢٠٠٥م: ١٩٣، ١٩٤) إلى أنه يمكن للباحث عندما تواجهه مشكلة عدم إجابة بعض المبحوثين على بعض فقرات الاستبيان أن يلجأ لمعالجة تلك المشكلة عن طريق اتباع إحدى الخطوات الأتية: لما إيجاد الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على ذلك السؤال ووضع ناتج الوسط الحسابي لأولئك الذين لم يجيبوا عليها، أو إيجاد الوسط الحسابي لأسئلة المجموعات المتجانسة التي تمت الإجابة عليها ووضع ذلك الوسط للأسئلة التي تم تركها، أو إهمال (استبعاد) الأسئلة التي لم يتم الإجابة عليها والاعتماد في التحليل على إجابات الأشخاص الذين أجابوا فقط

الفقرة التي لم يُجلب عليها من قبل بعضهم.

#### إحدى عشر: تقسيم الدراسة : division of the study

تم تقسيم للدراسة بما يحقق أهدافها إلى أربعة فصول، وإلى جانب هذا الفصل (الإطار العام للدراسة) الذي اشتمل على عرض لمشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، فروضها، متغيراتها، حدودها، مفاهيمها، أساليب وأدوات جمع بيانات ومعلومات الدراسة، الصعوبات التي واجهت الباحث عند إجرائها كما هو موضح سابقاً، هناك ثلاثة فصول أخرى على النحو الآتي:

الفصل الثاني: ويشمل الحلقة النظرية للدراسة، من حيث: المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويحتوي هذا الجزء على: الفرق بين البيانات والمعلومات وعلاقة بينهما، مصادر البيانات في المنظمات الإدارية، طرق الحصول على البيانات، معالجة البيانات، أنواع نظم المعلومات الإدارية، أنواع نظم معالجة البيانات، وسائل انتقال المعلومات في نظم المعلومات الإدارية، نظرية المعلومات، خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، ثم اتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث، ويحتوي على: نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، مناقشة نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، صم واتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري وعلاقتها بالمعلومات، أنواع القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

كما يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ثم مناقشة تلك



الدراسات بهدف الإشارة إلى أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات من جهة والدراسة الحالية من جهة أخرى، وكذا لوجهة الاستفادة منها (أي من الدراسات السابقة) في الدراسة الحالية.

**الفصل الثالث:** ويتناول المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، وحدث التحليل، ثم عرضاً لمجتمع الدراسة، أداة الدراسة، الخطوات التي اتبعت في إعداد أداة الدراسة المتمثلة في بناء مقياس لها ابتداءً من تحديد أجزاءه ومروراً بتحديد مجالاته وفتراته وتحليلها بهدف تمييزها والتعرف على مؤشرات صدقها للمختلفة ومقدار ثباتها، ومن ثم كيفية تصحيحها في كل مرحلة من تلك المراحل وذلك لإخراج المقياس بشكله النهائي القابل للتطبيق على مجتمع الدراسة، كما يشمل هذا الفصل أيضاً على الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

**الفصل الرابع:** وقد خصص لتناول درجة الاستجابة، عرض خصائص عينة الدراسة، تحديد الدرجات الكلية لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة، عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، ومن ثم توصيات ومقترحات الدراسة.



## **الفصل الثاني**

### **الخلفية النظرية للدراسة**

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية للدراسة

تعتبر المعلومات أحد الموارد الهامة للمنظمات الإدارية العلمية والخاصة، والتي تمكن تلك المنظمات من تحقيق أهدافها بواسطة الاستخدام الكفء للموارد، حيث تدخل المعلومات في كافة العمليات الإدارية سواء في تحديد الأهداف، أو التخطيط، أو التنظيم، أو في عملية الرقابة وتقييم الأداء، كما أنها تمثل ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرارات سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات للتنمية المختلفة، أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات للمنظمات الإدارية. وعليه فإن الباحث في هذا الفصل سوف يتناول: المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والذي يشمل: الفرق بين البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما، مصادر البيانات في المنظمات الإدارية، طرق للحصول على البيانات، معالجة البيانات، أنواع نظم المعلومات الإدارية، أنواع نظم معالجة البيانات، وسائل انتقال المعلومات في نظم المعلومات الإدارية، نظرية المعلومات، خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات. ثم اتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث، ويشمل: نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، مناقشة نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، صنع واتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري وعلاقتها بالمعلومات، أنواع القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. يلي ذلك استعراض لأهم

الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث والمتعلقة بموضوع الدراسة  
أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ثم مناقشة تلك الدراسات.

### أولاً: المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية؛

للمعلومات دوراً هاماً وجوهرياً في تحويل الآراء والأفكار إلى أفعال  
وتصرفات تقود إلى التقدم المستمر، حيث تعتبر أساس التراكم المعرفي،  
كما تعتبر المعرفة هي أساس التقدم الصناعي بما هي تلك الصناعات  
الحديثة لتقنيات المعلومات والاتصالات التي شكلت قاعدة وبنية تحتية  
لانطلاق ثورة المعلومات والاستفادة منها، كما سهلت الحصول على أنواع  
متعددة من المعلومات من مختلف المصادر. ولقد فرضت ثورة المعلومات  
على المنظمات الإدارية المعاصرة العلة والخاصة طرق ووسائل عمل  
جديدة وغربت من محتوى وظائفها، كما لوجدت مصطلحات علمية جديدة  
مقاربة مع بعضها البعض، الأمر الذي قد يؤدي إلى الخلط بينها واللبس  
في فهمها، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

#### ١- الفرق بين البيانات، المعلومات والعلاقة بينهما:

إن كلمتي البيانات Data والمعلومات Information قد يُستخدمان  
لدى العامة كمترادفات للدلالة على نفس الشيء، إلا أن المتخصصين لا  
يحيى عليهم الفرق بينهما الذي يمكن توضيحه من خلال استقراء  
تعريفاتهما المذكورة سابقاً على النحو الآتي:

١-١- إن البيانات تمثل المادة الخام التي تُستخدم لإنتاج المعلومات، بينما  
المعلومات هي عبارة عن البيانات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى  
أصبحت في شكل منظم ومفهر ومفيد، ومن ثم إرسالها إلى

المستفيدين بما يتناسب مع احتياجاتهم إليها.

٢-١- البيانات مخرجات أولية بينما المعلومات نتائج نهائية تدعم قرارات ونشاطات من يستحدثها.

٣-١- أن كل المعلومات تحتوي بالضرورة على بيانات، في حين لا تعبر كل البيانات بالضرورة عن معلومات مفهومة، تؤدي إلى زيادة الإدراك وتحسين عملية اتخاذ القرارات (باجابر والمفتي، بدون تاريخ: ٢٢).

٤-١- المعلومات هي أسس بزوغ المعرفة التي تُعرف بأنها ذلك الرصيد الذي تم تكويبه من حصيلة البحث والتفكير والدراسات وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، وهذا يمثل الرصيد المعرفي القابل للاستخدام من أجل تحسين الوضع القائم والانتقال إلى الأفضل في مختلف المجالات\* (المغربي، ٢٠٠٢م: ١٨٢).

## ٢- مصادر البيانات في المنظمات الإدارية<sup>(\*)</sup>:

إن حاجة المنظمات الإدارية العامة والخاصة للبيانات والمعلومات سواء كانت حاجة حالية أو متوقعة تعتبر الدافع الرئيسي لتلك المنظمات لجمعها، حيث أن البيانات لا تجمع من أجل جمعها فحسب بل لتلبية الحاجة منها (الهادي، ١٩٨٩م: ١٢٩)، كونها تعد عامل اتصال بينها وبين

---

(\*) نتيجة للاختلاف النسبي بين البيانات والمعلومات، بمعنى ما هو بيانات عند شخص ما، قد يعتبر معلومات عند شخص آخر (الصباح، ١٩٩٨م، ٦٦) هي مصادر البيانات هي نفس مصادر المعلومات، وقد أشر إليها الباحث في هذه المكان بهدف تحقيق التسلسل الفكري في الكتابة وعند قراءة الدراسة.

بياناتها الداخلية والخارجية، ولكي تصنع قراراتها المختلفة، وتتجزز دورة الأعمال الإدارية والعقبة فيها، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. وعلى الرغم من تعدد مصادر البيانات المتدفقة للمنظمات الإدارية إلا أن منها: وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة لروتينية مثل الشيكات والفواتير والطلبات وغيرها، التعليمات والقرارات والإجراءات والقواعد للمنظمة للأداء والبرامج والممولات، تقارير الأداء وأوصاع العمل كالتقارير المالية وكشوفات المصروفات وتقارير المخزون وغيرها، البيانات البيئية مثل تحليل السكان والتنبؤات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية (الهادي، ١٩٨٩م: ١٤٣).

وعلى الرغم من اختلاف مصادر البيانات وفقاً لاختلاف أنواع البيانات المطلوبة، إلا أن أهم مصادرنا تتمثل في الآتي:

١-٢. المصادر الشفهية والمصادر الوثائقية (أيوب، ١٩٩٧م: ٢١٦):

١-١-٢- المصادر الشفهية: كالمنقشات بين الزملاء، واللقاءات الجانبية في المؤتمرات والاجتماعات.

٢-١-٢- المصادر الوثائقية: وتكون مكتوبة أو مسجلة بأي شكل من أشكال التوثيق.

٢-٢- المصادر الأولية والمصادر الثانوية (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٢٦):

١-٢-٢- المصادر الأولية: وهي البيانات التي يتم جمعها عند الحاجة إليها من مصدرها الأصلي أو منبعها الأساسي باستخدام الطرق والوسائل الميدانية مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، التجربة، الاختبارات.

٢-٢-٢- المصادر الثانوية: وهي عبارة عن البيانات التي تم نشرها من غير مصدرها الأصلي كما هي أو بعد إجراء عليها عمليات المعالجة ومن هذه المصادر، البيانات الموجودة في الكتب، الموسوعات، معاجم التراجم والمسير، المعاجم والقواميس، القيليوغرافيات، الاكتشافات، المستخلصات، الدوريات، النشرات، المجلات، الموجودة في المكتبات العامة والخاصة ودور النشر ومراكز الأبحاث.

٢-٣- المصادر الداخلية والمصادر الخارجية (المسلمي، ١٩٩٥م: ٦٩، ٧٠):

٢-٣-١- المصادر الداخلية: وهي عبارة عن البيانات التي تتجمع لدى المنظمة الإدارية نتيجة للتصرفات والأعمال والتفاعلات الداخلية فيها والمحزوبة في قواعد بيانات المنظمة الإدارية وهذه المصادر تعطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة (أي على أساس رسمي) لتدعيم القرارات، وتستخدم البيانات الداخلية لإنتاج معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الإدارية (بدر، ١٩٩٤م: ٥٥).

٢-٣-٢- المصادر الخارجية: وتتمثل في البيانات الصادرة عن المحيط الخارجي للمنظمة الإدارية وتشمل عدة أطراف منها الأفراد والجماعات، منظمات إدارية أخرى محلية وعالمية التي تعالishهم إدارة المنظمة، نظم عليا في المجتمع لها سلطة التشريع والتصريح والتنفيذ مثل الحكومة (منظمات الإدارة العامة)، النظم المادية الطبيعية المحيطة بالمنظمة (المسلمي، ١٩٨٩م: ٢٤، ٢٥).

ومع تزايد الاتجاه نحو تحويل المفتوح المعلوماتي من سلعة إلى خدمة ازدادت أهمية الاتصالات بين مختلف القرارات من خلال طريق سريع لنقل

وتبادل البيانات والمعلومات عبر شبكة الانترنت Internet بما تمثله كأهم وسائل المنتج المعلوماتي، حيث تقوم للمنظمات بجمع البيانات من مختلف المصادر ومعالجتها وتنظيمها وتجهيزها وتعرضها على مواقعها على شبكة الانترنت ليتسنى للجميع ندولها والاستفادة منها (السامرائي والزحبي، ٢٠٠٤م: ٢٦).

### ٣- طرق الحصول على البيانات (وسائل وأساليب جمع البيانات):

تتعدد طرق جمع البيانات، ويقوم محلل نظام معالجة للبيانات باختيار ما يناسبه بناءً على الإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة لديه، وأهم هذه الطرق تتمثل في (سويلم، ١٩٩٤م: ٨):

#### ٣-١- الحصول على البيانات بشكل غير مقصود:

وتشير هذه الطريقة إلى الحصول على البيانات بدون هدف محدد مسبقاً مثل البيانات المنشورة في الصحف والمجلات، وتعتبر البيانات الواردة من هذه الطرق أقل للبيانات تكلفة.

#### ٣-٢- الحصول على البيانات بشكل مشروط (مقصود):

ويقصد بهذه الطريقة أن يكون هناك هدف محدد من استقبال بيانات معينة وإدارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدة استخدامها في العملية الإدارية.

#### ٣-٣- البحث غير الرسمي:

وتعني هذه الطريقة للجهود غير المنظمة أو غير المخططة مسبقاً التي تُنزل للحصول على البيانات المرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل: الاتصالات التليفونية أو الالتقاء بمجموعة من الأفراد الذين تربطهم به علاقات شخصية.



### ٣-٤- البحث الرسمي:

يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال بيانات محددة لأغراض معينة مثل: بحوث التسويق والإنتاج وأبحاث أساليب تقديم الخدمة، والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية: كمشاكل التمويل وعجز السيولة واتحاد القرارات وغيرها، وعادة تكون تكلفة الحصول على البيانات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهوداً تخطيطية مسبقة، وتتمثل أهم طرق البحث الرسمي في الآتي:

٣-٤-١- طريقة البحث المكتبي: وتعتمد هذه الطريقة أساساً على البحث المكتبي من خلال الدراسة والإطلاع على الكتب والإحصائيات والدوريات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة والخاصة ومراكز الأبحاث (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ص ٢٦) وكذلك فحص السجلات ومتابعة الخرائط التنظيمية والتقارير والشكاوى وغيرها (حليجة، ٢٠٠٠م: ٥).

٣-٤-٢- الطرق الميدانية: وباستخدام هذه الطرق يتم الحصول على بيانات أولية من مصدرها الأصلي وفقاً لأسلوب المسح الشامل أو المسح بالعينة<sup>(\*)</sup>. وتتعدد طرق ووسائل جمع البيانات الأولية، إلا أن أهمها تتمثل في:

---

(\*) نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة الإحصائي فقد ظهر أسلوب العينات Samples كإجراء علمي وعملي مقبول ومناسب، وتُعرف العينة بأنها "عبارة عن جزء أو كل شريحة ممثلة للمجتمع الإحصائي الذي تؤخذ منه ومن خلالها يتم جمع بيانات معينة" (العوامل، ١٩٩٧م: ٩٢).

- أ- الاستبيان: وهو عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع معين عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (غرايه وآخرون، ١٩٨١م: ٥٣).
- ب- المقابلة: وهي محادثة مباشرة هادئة وسماع جيد بين شخصين أو أكثر حول موضوع محدد (حمادة، ١٩٨٥م: ١٢).
- ج- الملاحظة: وهي عبارة عن عملية جمع بيانات عن طريق مراقبة أو مشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم ومحيط وهادف (نوبدي، ٢٠٠٠م: ٣١٧).
- د- التقارير: تقوم هذه الطريقة على أساس جمع بيانات عن طريق الملاحظة أو الأحاديث الغير رسمية وقد تكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة (حليجة، ٢٠٠٠م: ٧).
- هـ - نتائج التجارب. وهي عبارة عن البيانات الناتجة عن تجارب عملية معينة.

#### ٤ - معالجة البيانات:

يتبين مما ذكر سابقاً أن البيانات عبارة عن مادة خام يتم جمعها من عدة مصادر وبتعدد وسائل، وبذلك فإنها تحتاج إلى إجراء بعض العمليات عليها من قبل الإنسان إما بصورة تقليدية أو باستخدام الأجهزة الإلكترونية (تقنيات المعلومات) لتحويلها إلى نتائج يمكن الاستفادة منها، ويطلق على تلك عمليات معالجة البيانات الذي يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تجري على البيانات لتحويلها إلى شكل مفيد وذي معنى

وهو المعلومات\* (خشة، ٧١ / ١٩٧٨م: ٥٥). وتتم عملية معالجة البيانات بعد تحديد الهدف من جمعها بعدد من الخطوات ذكرها الصباح (١٩٩٨م: ٦٦ - ٦٩) على النحو الآتي:

#### ١-٤- الإدخال Input (الإتشاء، التصنيف، التنقيح):

١-٤-١- الإتشاء: بمعنى تكوين وجمع بيانات معينة، بناءً على الأهداف المطلوب تحقيقها من تلك البيانات، من مصادرها المختلفة وبالوسائل المختلفة.

١-٤-٢- التصنيف: يقصد بذلك فرز وتثبيت البيانات التي تم جمعها تحت فئة أو فئات معينة بحسب خصائص معينة لكل فئة على حده.

١-٤-٣- التنقيح: بمعنى التأكد من عدم احتواء البيانات على أخطاء معينة قد توجد فيها، كما يمكن القيام بالتنقيح خلال أي من العمليات الثلاث التالية لمعالجة البيانات للتأكد من عدم وجود الأخطاء التي قد تحدث خلال هذه الخطوات.

#### ٢-٤- المعالجة Processing (الفرز، الحساب، التلخيص، المقارنة، الاسترجاع):

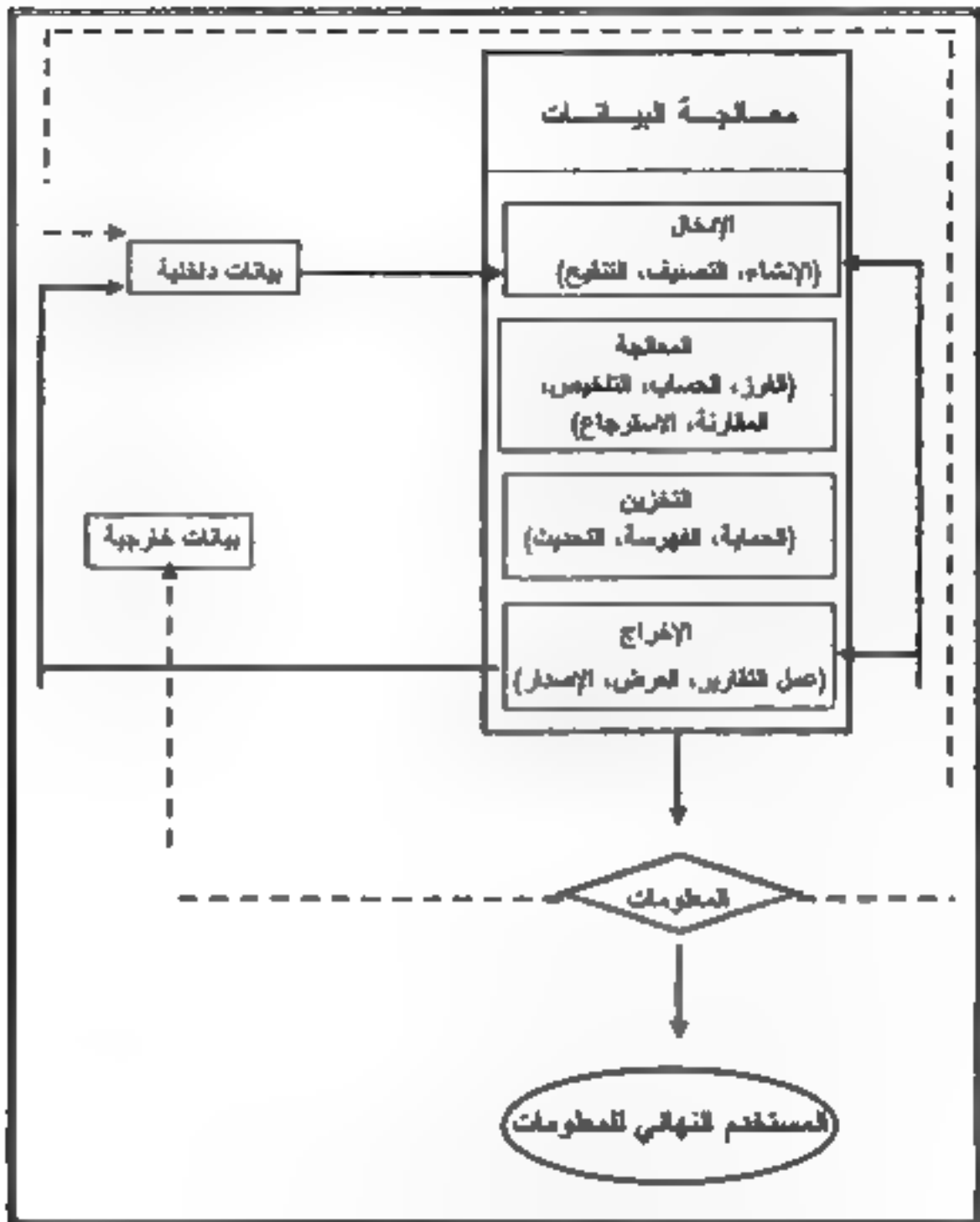
١-٢-٤- الفرز: ويعني وضع البيانات حسب ترتيب معين، فعلى سبيل المثال يتم فرز ملف خاص بالموظفين على أساس ليجدي، أو على أساس الأرقام الوظيفية، أو على أساس المجموعات الوظيفية، أو الأقدمية، أو الجنس، أو التدريب، أو إجمالي الراتب.....الخ.

١-٢-٢- الحساب: ويتضمن جميع العمليات الحسابية مثل الجمع والطرح والضرب والقسمة.

١-٢-٣- التلخيص: ويقصد بذلك تجميع البيانات حسب مجاميع أو تلاحيص

- بحيث يكون لها معنى أفضل من البيانات غير الملخصة.
- ٤.٢.٤- للمقارنة: ويقصد بذلك مقارنة البيانات فيما بينها لاستنتاج التساوي أو التشابه أو الملاءمة والثقة لهذه البيانات من عدده.
- ٥.٢.٤- الاسترجاع: ويعني ذلك استرجاع المعلومات ونقلها من أجهزة التخزين الثانوية إلى أجهزة التخزين الرئيسية لكي يصبح بالإمكان القيام بعمليات المعالجة الأخرى المتبقية.
- ٣-٤- التخزين Storage (الحماية، الفهرسة، التحديث):
- ١.٣.٤- للحماية: يقصد بحماية البيانات وقايتها من عمليات المحو أو التحويل أو الاستعمال غير المصرح به، ولقد أصبحت حماية البيانات أو التحكم فيها حقلاً مهماً جداً في معالجة البيانات.
- ٢.٣.٤- للفهرسة: وتعتبر أهم عمليات معالجة البيانات، وبقدر دقة فهرسة البيانات يمكن الرجوع إليها بأقل تكلفة وجهد وفي أسرع وقت، وتتضمن إنشاء وصياغة العناوين التي تحدد موقع التخزين الحقيقي لمعلومات معينة.
- ٣.٣.٤- التحديث: ويعني إضافة أو حذف أو تعديل وتغيير البيانات المخزونة، وذلك لاستيعاب الإحداث الجديدة التي تطرأ.
- ٤-٤- الإخراج Out put (عمل التقارير، العرض، الإصدار):
- ١.٤.٤- عمل التقارير: ويعني طبع أو كتابة معلومات إدارية معينة على وسط ملموس يكون عادة من الورق، ويكون التقرير ملخصاً لبيانات مسقة، ويعتبر لاحتياجات المعلومات الإدارية.
- ٢.٤.٤- الإصدار: ويعني تحضير وثائق معينة وإخراجها للاستخدام، والشكل رقم ٣ يوضح خطوات عملية معالجة البيانات.

شكل رقم ٢ تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة لتخذ القرار



مصدر الشكل: (البكري ومسلم، ١٩٩٥م: ٧٦)

كما قام الباحث بإدخال البيانات على الشكل وفقاً لما فكره الصباح

(١٩٩٨م: ٦٦-٦٩)

كما يجب تقييم تكلفة الاحتفاظ بالبيانات في كل مرحلة من المراحل السابقة بما يعود منها أو بقدرتها في التأثير على القرار بحيث يجب إلغاؤها إذا زادت تكلفة الاحتفاظ بها عن قيمتها خاصة المعلومات الخارجية التي تبنى عليها أغلب القرارات الإستراتيجية (المغربي، ٢٠٠٢م: ٢٣ - ٢٥).

#### ٥- أنواع نظم المعلومات الإدارية:

تُعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات للمنظمة الإدارية وبما يحدث أيضاً في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار (سلطان، ٢٠٠٥م: ٢٥٢). وتصنف نظم المعلومات الإدارية إلى عدة تصنيفات، تختلف وفقاً لمعيار التصنيف، فتصنف حسب المستويات الإدارية إلى: نظم معلومات دعم (منعدي) الإدارة العليا ESS، نظم معلومات دعم القرارات DSS، نظم معلومات دعم للقرارات الجماعية GDSS، نظم معلومات التقارير الإدارية MRS، نظم معلومات معالجة المعاملات (البيانات) TPS، نظم معلومات المكتب OIS. كما تصنف حسب الوظائف الإدارية إلى: نظم معلومات التسويق والمبيعات، نظم معلومات التصنيع والعمليات، نظم معلومات المحاسبة والتمويل، نظم معلومات الموارد البشرية (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٦٧ - ١٠٨). ويصنف باجاير والمعتي (بدون تلويح: ٤٧ - ٨١) نظم المعلومات الإدارية حسب الأدوات والمعدات المستخدمة فيها إلى نوعين رئيسيين، هما:

## ١-٥- نظم المعلومات الإدارية البدوية:

وتتصف بأنها نظم معلومات تقليدية بسيطة، وتنظم الأنواع الآتية:

١-١-٥- نظام الملفات: وهو عبارة عن مجموعة من الإصبارات التي يتم فيها تصنيف وترتيب وحفظ جميع الأوراق الرسمية والمستندات المتعلقة بنشاط المنظمة الإدارية وقد وصف باجابر والمفتي (بنون تاريخ: ٤٨) الملفات بأنها تشبه إلى حد كبير مستودعاً للمعلومات وبذلك فإنها تمثل وعاء لتخزين البيانات والحقائق المتعلقة بأحداث تمت في الماضي ويتم استرجاعها للاستفادة منها في الحاضر والمستقبل.

٢-١-٥- نظام السجلات: وتستند فكرة نظام السجلات على اختصار تكاليف حفظ الأوراق والمستندات وتصنيفها وتداولها عن طريق تلخيص محتوياتها من البيانات وتدوينها في نماذج مختصرة يمكن ترتيبها وتصنيفها وحفظها في مساحة محددة بما يسهل استرجعها بالسرعة والدقة، ولكي يكون نظام السجلات نظام معلومات فاعل يجب أن تتوهر فيه مجموعة من الشروط أهمها: أن يكون بسيطاً، واضحاً، غير مكلف، ملائماً للنشاط الذي يستخدم فيه.

٣-١-٥- نظام البطاقات: ويعتبر مجال الموارد البشرية من أكثر المجالات استخداماً لنظام البطاقات التي تأتي على شكل كروت مختلفة الأشكال والأحجام تكتب عليها بيانات تحت عناوين محددة وترتيب وتصنيف معين يختلف حسب الغرض من البطاقة.

## ٢-٥- نظم المعلومات الإدارية الآلية:

وهناك نوعين من نظم المعلومات الإدارية الآلية هما:

١-٢-٥- نظام المصعرات العلمية: والمصعرات العلمية عبارة عن مجموعة

من الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صور مصغرة بحيث لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة ولكن يمكن تكبيرها وإعادتها إلى حجمها الطبيعي والاستمساخ صورة ورقية منها بواسطة أجهزة للقراءة والاستمساخ الخاصة بكل نظام من أنظمتها.

٢-٢-٥- نظام الحاسب الآلي: يعتبر أحدث نظام للمعلومات، إذ يعتمد على أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات. وبذلك فإن هناك مجموعة من الاحتياجات والمستلزمات التي يجب توفرها لتشغيل نظم المعلومات الإدارية الآلية (نظم الحاسب الآلي)، وتعتبر هذه المستلزمات المكونات الضرورية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات الآلية (نظم المعلومات المحوسبة)، وبالتالي فليس التطرق لمكونات نظم المعلومات الآلية بأحد شكلاً موسعاً يشمل إجراء أكثر تسمى بمجموعة المكونات، بينما المستلزمات تعبر عن الضروريات التي يجب توفرها لوجود نظام معلومات إلى، ويرى السامرائي والرعي (٢٠٠٤م: ٥٤ - ٥٦) أن هذه المستلزمات تتمثل في الآتي:

١- مستلزمات مادية (المعدات أو الأجهزة) Hardware: وهي الأجهزة والقطع الفنية والإلكترونية والأدوات المادية التي تمثل البنية التحتية الأساسية اللازمة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية الآلية، ومن هذه المستلزمات:

- محطة الطاقة Power station: وهي المصدر الكهربائي الذي يرود كافة الأجهزة الأخرى بالطاقة الكهربائية بشكل مستمر.
- محطة كمبيوتر رئيسية Server: وهو جهاز الكمبيوتر الرئيسي



- المسؤول عن الربط للمعلوماتي لجميع الأجهزة الطرفية، وإدارة وتشارك المعلومات ما بين جميع أطراف الشبكة.
- أجهزة كمبيوتر طرفية Computers: وهي عبارة عن عدد معين من أجهزة الكمبيوتر يعتمد عددها على حجم ومستوى تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية في المنظمة الإدارية.
- نظام الحماية الكهربائية Uninterrupted power supply. وهو نظام فوري يمد جميع الأجزاء بالطاقة الكهربائية في حال انقطاعها من المصدر الرئيسي.
- نظام الاتصال Communication system: وهي منظومة الاتصال التي توفر خدمة الربط بين جميع الأجهزة داخل المنظمة الإدارية، وما بينها وبين خارج المنظمة بحطوط الاتصال السلكي أو اللاسلكي.
- نظام الشبكة Network system: وهي منظومة المواصلات المعلوماتية التي توفر خدمة الربط بين جميع الأجهزة داخل المنظمة، وما بينها وبين خارج المنظمة بوسائل نقل البيانات Electronic data interchange من خلال مورع البيانات.
- ب- مستلزمات برمجية Software: وهي المكونات غير المادية التي تشتمل على النظم والبرمجيات الأساسية المطلوبة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية الآلية وتشتمل في:
  - نظم التشغيل Operating system: وهي البرامج المصممة لبدء تشغيل الحاسب لجعله قادراً على استقبال وتشغيل بقية البرمجيات

و بدون نظم التشغيل يكون الحاسوب غير قادر على تشغيل برمجيات وتطبيقات الحاسوب الأخرى، وتعتبر نظم التشغيل البيئة المناسبة والوحيدة لتشغيل برمجيات وتطبيقات الحاسوب الأخرى، ومن نظم التشغيل Ms-Dos، و Ms-Windows.

• البرمجيات المصاندة Auxiliary programs: وهي البرمجيات العامة والضرورية التي يستفيد منها معظم مستخدمي الحاسوب بشكل عام، ونظم المعلومات الآلية بشكل خاص، إذ أنها تقدم خدمات أساسية في مجال تقنيات المعلومات، ومن هذه البرمجيات Ms-Office، و Win-NT.

• التطبيقات الجاهزة Applications: وهي البرمجيات التي تنتجها الشركات وتبيعها للمستهلكين للاستفادة من خدماتها مثل برمجيات الرسم Paint، برمجيات التصميم Design، برمجيات المحب والنسخ والطباعة Press.

• تطبيقات نظم المعلومات الإدارية MIS Application: وهي عبارة عن برمجيات متعلقة بتطبيقات نظم المعلومات الإدارية الذي يتم امتلاكها إما عن طريق الشراء المباشر من الشركات المصنعة أو عن طريق تصميم وتطوير النظم داخل المنظمة الإدارية.

ج- مستلزمات بشرية Human Resources: وهم الأفراد الأكفاء ودوي المهارات في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، ونظم المعلومات الآلية بشكل خاص، الذين يقع على عاتقهم تشغيل النظم واستمراريتها في المنظمة الإدارية. ويمكن تقسيم هؤلاء الأفراد إلى المجموعات الآتية:

- فيبين نظم المعلومات الإدارية MIS Team: وهم الفريق الذي يعمل ضمن دائرة نظم المعلومات الإدارية ويكونوا مسؤولين عن استمرارية تشغيل نظم المعلومات الإدارية وحفظ وحماية قواعد البيانات في المنظمة الإدارية، مثل المشغلين والمصممين ومحالي ومطوري النظم والمبرمجين.
- فريق الدعم الفني Technical Support: وهم الأفراد العاملين ضمن دائرة الحاسوب وتقنيات المعلومات والاتصالات ويكونوا مسؤولين عن صيانة واستمرارية عمل الأجهزة والاتصالات والشبكات والنظم والبرمجيات
- مستخدمي نظم المعلومات الإدارية MIS Users: وهم الأفراد المسؤولين عن استخدام تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في مختلف مستويات ووظائف المنظمة، مثل منجلي البيانات لهذه التطبيقات.
- د- مستلزمات إدارية: وتتمثل في:
- دعم الإدارة العليا لعملية تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، بمعنى أن يكون هناك اقتناع كامل ودعم مطلق من الإدارة العليا لعمليات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في المنظمة الإدارية، وعم تعجل النتائج إلى حين يتم اكتمال حلقة الحوسبة (الآتمة) للعمليات والوظائف في المنظمة الإدارية، وبعد دعم الإدارة العليا لتطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية أحد العوامل المحددة لنجاحها، حيث أن الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في توفير المستلزمات المختلفة لتطبيق واستخدام تلك النظم من جهة، وتشكيل اتجاهات إيجابية لمستخدمي تلك النظم نحوها والذي ينعكس على

استخدامها وفاعليتها من جهة أخرى، وتختلف صور الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الآلية، إلا أن أهم هذه الصور تتمثل في توفير التقنيات والبرمجيات التي يحتاجها مصمم ومستخدم تلك للنظم (Ward and Bawden, 1997: 64).

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتلبية متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية، أي إعادة وصف الوظائف الموجودة في المنظمة الإدارية وبما يتبعه من إلغاء أو استحداث الوظائف على أسس حديثة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التقنية المتسارعة واحتياجات تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية.

وبالتالي فإن استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تصميم نظم المعلومات الإدارية يتيح للمنظمات الإدارية الحصول على المعلومات كما وكيفاً من مصادرها المختلفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة وجهد، من خلال الاستفادة من آخر ثمار تقنيات المعلومات والاتصالات المتمثلة في الشبكات الآتية:

- 1- شبكة الإنترنت Internet: وتعتبر شبكة الانترنت حالياً أحدث مستحدثات تقنيات المعلومات، حيث تعد أوسع شبكة حواسيب في العالم، تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات، كالبريد الإلكتروني، ونقل الملفات، والأخبار، والوصول إلى الآلاف من قواعد البيانات، كذلك فإنها تزودهم بخدمات الدخول في حوارات مع أشخاص آخرين حول العالم، والوصول إلى المكتبات الإلكترونية الكبرى التي تحتوي على عدد كبير من الكتب والمجلات والصحف والصور وغيرها من التطبيقات والخدمات، ويطلق على الانترنت مسميات

عسدة، أهمها الطريق السريع للمعلومات Information Superhighway (السامرائي والرعي، ٢٠٠٤م-١٨٠)، وبالتالي فإن شبكة الانترنت تعتبر أفضل وسيلة حالياً لنقل وتبادل المعلومات حول العالم.

ب- شبكة الإنترنت (إنترنت داخلية) Intranet: تعد وسيلة سهلة للتواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات والفروع المختلفة التابعة للأجهزة الإدارية ولستخدام البريد الإلكتروني ومواقع المعلومات الداخلية بين الإدارات والفروع، وتعتمد شبكة الإنترنت على نفس شبكة الاتصالات والبرمجيات المذكورة سابقاً دون الحاجة لمتطلبات إضافية (الأكوع، ٢٠٠٣م: ٧).

ج- الأكسترنيت Extranet: وتعد وسيلة للتواصل وتبادل المعلومات بين أي جهات خارجية رسمية أو من القطاع الخاص وبين شبكة معلومات الأجهزة الحكومية حيث تستخدم لتبادل المعلومات ذات العلاقة مع قواعد بيانات مختلفة مثل السجل المدني والجمارك وغيرها (الأكوع، ٢٠٠٣م: ٧).

#### ٦- أنواع نظم معالجة البيانات:

يقصد بنظام معالجة البيانات "النظام الموجه لمعالجة البيانات، أي تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات، بعرض زيادة منفعة استخدامها" (الصباح، ١٩٩٨م- ٥١). ولقد اختلف الباحثين في تحديد أنواع معينة لنظم معالجة البيانات، ومن ثم الطرق والوسائل المستخدمة في عمليات المعالجة فممنهم من يذكر أربعة أنواع تتمثل في: النظم اليدوية، والآلات التي تعمل بالمفاتيح، وآلات تنقيب البطائق، والحاسبات الآلية (الصباح، ١٩٩٨م- ٥٢،

(٥٣)، ومنهم من يذكر ثلاثة أنواع لنظم معالجة البيانات تتمثل في: النظم اليدوية، والنظم الكهروميكانيكية، والنظم الالكترونية (المغربى، ٢٠٠٢م: ٣١، ٣٢)، في حين تشير حلجة (٢٠٠٠م: ١٠) إلى نوعين فقط لنظم معالجة البيانات هما النظم اليدوية، والنظم الآلية، ويتفق الباحث مع التصنيف الأخير لعدة اعتبارات أهمها: على الرغم من استخدام الآلية في النظم الميكانيكية والكهروميكانيكية إلا أنها ما زالت نظم يدوية بسبب تدخل الإنسان بشكل كبير ومباشر في عمليات المعالجة على العكس من ذلك في النظم الآلية، وبالتالي يمكن تصنيفها (أي النظم الميكانيكية والكهروميكانيكية) ضمن النظم اليدوية. وعليه يمكن الإشارة إلى أنواع نظم معالجة البيانات على النحو الآتي:

#### ٦-١- نظم المعالجة اليدوية:

وتتضمن استخدام الإنسان لبعض الأنواع البسيطة كالورق والأقلام، كما قد يستخدم أجهزة ميكانيكية وكهربائية وإلكترونية بسيطة، مثل الآلات الكاتبة وآلات تثقيب البطائق والآلات الحاسبة البسيطة التي تقوم بالعمليات الحسابية الأولية (الجمع والطرح والضرب والقسمة)، ومن الملاحظ أن استخدام هذه الأجهزة يتطلب تشكيلة من الإجراءات اليدوية، حيث يتم إدخال البيانات والتعليمات من خلال لوحة المفاتيح (لآلة الكاتبة أو الحاسبة) والتدخل البشري أثناء المعالجة يكون ضرورياً (حلجة، ٢٠٠٠م: ١٠).

#### ٦-٢- نظم المعالجة الآلية:

وتعتمد هذه النظم على استخدام تقنيات المعلومات المذكورة سابقاً في

معالجة البيانات، ولنظم المعالجة الآلية قدرة أعلى على معالجة كميات كبيرة من البيانات بشكل أسرع وأسهل ودقة التحسين والرجوع إليها بتكلفة وجهد أقل. وبما أن الحاسب الآلي ينفذ فقط التعليمات التي تعطى له، ف جودة النتائج و رداعتها تعتمد على البرنامج المستخدم وصحة ودقة البيانات التي يتم معالجتها (خليفة، ٢٠٠٠م: ١٠). والجدول رقم ١ يوضح مدى الاختلاف بين النظم اليدوية والنظم الآلية في معالجة البيانات

**جدول رقم ١ مقارنة بين نظم معالجة البيانات اليدوية والآلية**

م	الوظائف	نظم المعالجة اليدوية	نظم المعالجة الآلية
١	الإدخال Input	- الملاحظات البشرية - المستندات الورقية - الآلة الكاتبة	- لوحة المفاتيح - القلم الصوتي - العبرة وعصا التوجيه
٢	المعالجة Processing	- آلات تسجيل النقد - العقل البشري - الآلات الحاسبة	- قارئ الشفرة - وحدة المعالجة المركزية - المعالج الدقيق
٣	التخزين Storage	- العقل البشري - المسجلات الورقية - دولاب وأراج الحفظ	- ذاكرة الحاسب - الشرائط الممغنطة - الأقراص الممغنطة
٤	الإخراج Output	- الصوت البشري - التقارير المكتوبة - المحادثات التليفونية	- شاشة العرض المرئي - الاستجابة الصوتية - الطابعات
٥	الرقابة Control	- العقل البشري - الإجراءات المكتوبة	- وحدة التحكم بالحاسب - تعليمات وبرامج الحاسب

المصدر: (خليفة، ٧١/ ١٩٧٨م: ٦٦)

## ٧- وسائل انتقال المعلومات في نظم المعلومات الإدارية:

تحتاج المعلومات لنقلها من مكان إلى آخر إلى وسيلة، وهذه الوسيلة يمكن أن تأخذ أكثر من شكل أو طريقة ومن الأساليب المنتبعة لنقل وتبادل المعلومات في المنظمات الإدارية الأساليب الآتية (السامرائي والرعبي، ٢٠٠٤م: ٦٢، ٦٣):

### ٧-١- الأسلوب اليدوي:

ويتم نقل وتبادل المعلومات وفقاً لهذا الأسلوب بالطرق التقليدية، حيث تكون نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المنظمة الإدارية غير متصلة مع بعضها البعض، أي أن كل نظام يعمل بشكل مستقل ومنفصل عن بقية الأنظمة الأخرى، كما أن جميع المعلومات حسب هذا الأسلوب تكون مكتوبة على الورق ثم تمرر بواسطة الموظفين باستخدام البريد الداخلي للمنظمة والتي عادة ما تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير إضافة إلى صعوبة نقل كافة المعلومات إلى جميع أطراف المنظمة، وصعوبة إنجاز عمليات التحليل والاستنتاج بالدقة المطلوبة، كما قد تتعرض المعلومات للتغير والتعديل والتلف أثناء انتقالها وتبادلها بين المواقع المختلفة أو المستويات الإدارية المختلفة.

### ٧-٢- الأسلوب الآلي:

تكون نظم المعلومات الإدارية حسب هذا الأسلوب متصلة مع بعضها البعض بشبكة اتصالات تمكنها من تمرير كافة المعلومات فيما بين المستويات التنظيمية للمنظمة الإدارية وقد تمتد لتصل إلى مناطق خارج المنظمة الإدارية وبعيدة جداً، وتنتقل المعلومات وفقاً لهذا الأسلوب بين المستويات الإدارية بالطريقة التشاركية التي من خلالها يتم تجمع وتصنيف



وتحليل البيانات واستخراج النتائج في كل مستوى إداري بحيث تكون متاحة بشكل كامل لجميع المستويات الإدارية وبحسب حاجة كل مستوى.

#### ٨- نظرية المعلومات:

اقترح عالم الرياضيات الشهير ويفر Weaver في عام ١٩٨٤م نظرية المعلومات، الذي استند في صياغتها على دراساته في علم التحكم والضبط Cybernetics، وتشير النظرية إلى " أن للكائن الحي يتماسك من خلال امتلاكه لما يمكنه من التزود بالمعلومات واستعمالها وتخزينها ونقلها" (الصباح، ٢٠٠٢م: ٦٠). وقد استخدم كلاود شانون C.Shannon معاهيم النظرية وطورها لتوضيح أنظمة الاتصالات الأمر السدي أصبح يطلق على نظرية المعلومات بالنظرية الرياضية للاتصالات (الصباح والصباح، ١٩٩٥م: ١٠)، ويمكن الاستفادة من محتويات نظرية المعلومات في تحليل وتصميم نظم المعلومات من خلال الأتي (الصباح، ٢٠٠٢م: ٦٥):

- ٨-١- تمتلك المعلومات قيمة غير متوقعة.
- ٨-٢- تعمل المعلومات على تقليل الشك.
- ٨-٣- ليس هناك حاجة إلى المعلومات إلا إذا كانت هناك بدائل يتوجب الاختيار من بينها.
- ٨-٤- غزارة النقل معيدة في اكتشاف الأخطاء والسيطرة عليها في نظم الاتصالات.

وترتبط المعلومات بالشك لان هناك اختيار يجب أن يتم، واختيار الأفضل مرتبط دائماً بالشك، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى المعلومات لتقليل الشك حتى يتمكن من اتخاذ القرار الأفضل، فإذا لم يكن هناك أي

شك في صحة البديل الذي نختاره قلن تكون هناك حاجة للمعلومات، كما أن أساس اتخاذ القرار هو المقارنة بين عدد من البدائل المتاحة، وتساعدنا المعلومات في تقييم هذه البدائل وحساب الفائدة والتكلفة لكل بديل ومن ثم اختيار البديل الأكثر فائدة (الأنسب) (الصباح، ٢٠٠٢م: ٦٥).

#### ٩- خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات:

إن أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تكمن في دقة هذه المعلومات وصحتها وبراهمة مصادرها (حسين والساعد، ٢٠٠١م: ٤٣)، كما أن سلامة أي قرار يعتمد على مدى سلامة وصحة المعلومات التي تم الاعتماد عليها في اتخاذه، وكلما رافقت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل القرار، زادت قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرارات الناجحة (أيوب، ١٩٩٧م: ٢١٦)، وعليه فلا قيمة للمعلومات ما لم تكن دقيقة، ملائمة، واضحة، شاملة، حديثة، موضوعية، يمكن الوصول إليها في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد. وبالتالي فإن هذه الخصائص تعد بمثابة شروطاً أساسية لا بد من توفرها في المعلومات حتى يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات.

ولقد اختلف الباحثين في تحديد أهم الخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، فمنهم من ذكر سبع خصائص مثل المراني وآخرون (١٩٩٩م: ٢٦٥ - ٢٦٧)، ومنهم من ذكر ثلاثة عشر خاصية مثل الصباح والصباغ (١٩٩٥م: ١٤ - ١٨)، في حين أوجز بعض الباحثين أهم تلك الخصائص في أربع مثل الكوع (٢٠٠٣م: ٥). والجدول رقم ٢ يوضح ذلك.

جدول رقم ٢ خصائص المعلومات لصيغة اتحاد القراءات

لغراسي وأخرون، ١٩٩٩م: ٣٦٥ - ٣٦٧	القاعوري والعصري، ٢٠٠٢م: ٤٦٧	عبد الحميد وأخرون، ١٩٩٢م: ٩٢ - ٩٨	برهان وزوجو، ٢٠٠٢م: ٢٠ - ٢٢
١ - البنية ٢ - للرونة ٣ - قابلية التماس ٤ - الشمول ٥ - الوضوح ٦ - إمكانية الوصول ٧ - التوثيق	١ - الكمية ٢ - البنية ٣ - الاختصار ٤ - معالجة وضع متغيرة ٥ - الحيوية والشمول ٦ - التوثيق المناسب ٧ - التصفية الاستثنائية	١ - الملاحية ٢ - البنية ٣ - الشمول ٤ - الدلالة والأهمية ٥ - النسبية ٦ - التوثيق والتتابع ٧ - البهولة ٨ - إمكانية التكلفة	١ - البنية ٢ - الشكل ٣ - التكرار ٤ - المجال ٥ - التوثيق ٦ - الاحتمالية ٧ - للعصر ٨ - البنية (للإمعة)
حصن والسعد، ٢٠٠١م: ٤٩، ٤٥	لغراسي، ٢٠٠٢م: ٧٢	أيوب، ١٩٩٢م: ٢١٦، ٢١٧	الاقوع، ٢٠٠٢م: ٥١
١ - البنية ٢ - التوثيق السليم ٣ - الشمول ٤ - للإمعة ٥ - عدم التمييز ٦ - قابلية القياس	١ - الشمول ٢ - البنية ٣ - التوثيق ٤ - الوضوح ٥ - للرونة ٦ - الموضوعية الكافية	١ - الكمية ٢ - البنية ٣ - التضمين ٤ - التكلفة المقبولة	١ - حيوية ٢ - مصححة ٣ - التوثيق للأنه ٤ - فورية
الصباح، ٢٠٠٢م: ٦٧ - ٧٠	Nigro, 1965: 175	الهادي، ١٩٨٩م: ٧٥	الصباح والصباح، ١٩٩٤م: ١٨ - ١٤
١ - الهدف ٢ - الشكل أو الهيئة ٣ - الطريقة أو الأسلوب ٤ - الفريدة ٥ - الكفاءة ٦ - النسبية ٧ - التكرار ٨ - الاحتمالية ٩ - الكلفة والقيمة ١٠ - العول والبنية ١١ - الشرعية ١٢ - الصداقة ١٣ - الكفاءة	١ - الكفاءة ٢ - البنية ٣ - الاختصار ٤ - للوضوح ٥ - أن تكون حيوية ٦ - الشمولية ٧ - التوثيق المناسب ٨ - أن تكون مطمئنة ٩ - الاعتمادية في استخدامها	١ - مناسبة ٢ - حوثق فيها ٣ - مفهوم ٤ - ذات مغزى (عامة) ٥ - دقيقة ٦ - شاملة ٧ - تصل في الوقت المناسب ٨ - يمكن استخدامها ٩ - واضحة ١٠ - كافية	١ - الهدف ٢ - الشكل والطريقة ٣ - الفريدة والكفاءة ٤ - النسبية ٥ - التكرار ٦ - الاحتمالية ٧ - والتجريبية ٨ - التكلفة ٩ - القيمة ١٠ - العول والبنية ١١ - الضبط ١٢ - الشرعية ١٣ - الصداقة ١٤ - الدمج والإيجاز

يتبين من الجدول رقم ٢ أهم الخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر بعض الباحثين المهتمين، وعليه يمكن الإشارة إلى أهم الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) لعملية اتخاذ القرارات على النحو الآتي:

#### ٩-١- الدقة:

يقصد بدقة المعلومات لعملية اتخاذ قرار إداري معين أن تصف المعلومات المشكلة محل القرار كما هي في حقيقتها بكل صدق وأمانة، كما يتم التأكد من المصادر التي جمعت منها المعلومات، بمعنى هل هي مصادر موثوق فيها أم لا ؟ حتى تكتمل المعلومات خاصية الوثوق منها.

#### ٩-٢- التوقيت المناسب:

بمعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامه باتخاذ قرار معين وذلك من خلال دورة معالجة البيانات والحصول على المعلومات، وبالتالي ترتبط حاجة متخذ القرار لتلك المعلومات بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإنخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير، المخرجات) ومدى مناسبة ذلك لوقته، وهذا يتوقف على كفاءة وفاعلية نظام المعلومات المستخدم في توفير تلك المعلومات في الفترة الزمنية المحددة لعملية اتخاذ القرار.

#### ٩-٣- الملاءمة:

أي أن تتفق المعلومات مع احتياجات متخذ القرار، بمعنى أن تكون مناسبة وملبية لما يتطلبه الموقف أو المشكلة محل القرار.

#### ٩-٤- الوضوح:

تعني هذه الخاصية أن تكون معلومات الموارد البشرية واضحة وحالية من العموض ومشتقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض وأن يكون عرضها بالشكل المناسب ومفهومة بشكل كبير لمتخذ القرار.

#### ٩-٥- المرونة:

تعني مدى قابلية المعلومات على التكيف بحيث يمكن استخدامها أكثر من مرة كما يمكن تيسيرها من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لعدد كبير من القادة الإداريين متخذي القرارات.

#### ٩-٦- الموضوعية:

بمعنى أن تكون المعلومات حالية من قصد التحريف أو التغيير لغرض التأثير على مستخدمها للوصول إلى نتيجة معينة، أو بمعنى آخر تغيير محتوى المعلومات بحيث تتفق مع أهداف ورغبات المستخدم، ويرتبط هذا الأمر بأنظمة أمن وحماية المعلومات من التعديل أو التحريف بهدف التأثير على متخذ القرار.

#### ٩-٧- الشمول:

يجب أن تتصف المعلومات بالشمول الذي يفيد متخذ القرار فلا تكون مفصلة أكثر من اللازم ولا موجزة بما يفقدها معناها.

#### ٩-٨- إمكانية الوصول:

وتعني هذه الخاصية سرعة وسهولة حصول متخذ القرار على المعلومات كما وكيفا في الوقت المناسب مع إمكانية استخدامها بأقل تكلفة وجهد.

#### ٩-٩- الحديث:

ويقصد بهذه الخاصية أن تكون المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار عند اتخاذ قرار معين حديثة بمعنى أن يكون قد تم إنتاجها من البيانات الجديدة والحديثة على العكس من البيانات القديمة.

#### ١٠- أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات

##### الإدارية:

لقد اختلف الباحثين في تحديد أنواع معينة للمعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فمنهم من أشار إليها بصورة عامة مثل حسين والساعد (٢٠٠١م: ٤٦ - ٤٩)، وكذلك أيوب (١٩٩٧م: ٢٠٢-٢١٢) والبعض تناولها بشكل محدد بناءً على مدخل معين، في حين ركز البعض منهم على مصادرها، وبذلك فلأساس الاختلاف فيما بين الباحثين حول تحديد أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو المدخل الذي يعتمد عليه كل واحد منهم في تصنيفه لها. والجدول رقم ٣ يوضح ذلك

جدول رقم ٣ أنواع المعلومات

برهان ووصو، ٢٠٠٢م: ٣٤ - ٣٧	لراسي وآخرون، ١٩٩٩م: ٣٦٣ - ٣٦٥	حسين والساعد، ٢٠٠١م: ٤٩ - ٤٦. وكذلك أيوب، ١٩٩٧م: ٢٠٢ - ٢١٢
١- داخلية وخارجية ٢- محاسبية ٣- إدارية ٤- تكنولوجية ٥- تنفيذية	١- عن البيئة المحيطة ٢- عن العمليات	١- شخصية ٢- أساسية وتنقسم إلى: أ- لتحديد البدائل ب- لتحديد أوصاف المستقبل ج- لتحديد المعايير المستخدمة ٣- تكيفية موسعة

وتنقسم إلى: أ- لتحديد الاحتمالات للأوضاع المستقبلية ب- لتحديد أهمية المعايير المستخدمة ٤- الأداء وتنقسم إلى: أ- الربح والخسارة ب- القيود	٢- عن المخرجات ٤- عن المخلفات ٥- عن علاقات عناصر المنظمة بعضها ببعض ٦- عن النتائج وردود العمل	
الهادي، ١٩٨٩م، ١٧٨، ١٧٩	الكيلاني وأخرون، ٢٠٠٠م: ١٦	مشرقي، ١٩٩٧م: ٥٢ - ٥٤
١- واقعية ٢- مقصودة ٣- علمية ٤- تكنولوجية	١- تجزئية ٢- إجمالية ٣- تنظيمية ٤- إنتاجية	١- ذاتية لمتخذ القرار ٢- جوهرية ٣- توضيحية

يتبين من الجدول رقم ٣ أن تصنيف كل من حسين والسامع (٢٠٠١م: ٤٦ - ٤٩) وليوب (١٩٩٧م: ٢٠٢ - ٢١٢) لأنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تشمل من التصنيفات الأخرى، كما يعتبر ذلك التصنيف ذات قاسم مشترك لجميع أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، فقد تكون المعلومات اقتصادية أو سياسية أو بيئية أو عن الموارد البشرية.....الخ. وعليه يمكن الإشارة إلى أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفقاً لتصنيف حسين والسامع (٢٠٠١م: ٤٦ - ٤٩) وليوب (١٩٩٧م: ٢٠٢ - ٢١٢) على النحو الآتي:

#### ١.١٠ - المعلومات الشخصية:

قد يلجأ متخذ القرار تحت ظروف معينة إلى استخدام معلوماته الشخصية في دراسة البدائل المطروحة لديه واحتيار البديل الأنسب

للوصول إلى القرار الأفضل، مستخدماً في ذلك آراءه وأفكاره التي يستمدّها من علمه وخبرته وتكريبه، وفي بعض الأوقات قد يستخدم متخذ القرار معلوماته الشخصية عن طريق ما يطلق عليه الحدس والتخمين.

#### ١٠-٢- المعلومات الأساسية:

في الأصل في تسمية هذه المعلومات بالمعلومات الأساسية لأنها تشكل للهيكل الأساسي لعملية الاختيار بين البدائل، في حين تهتم للمعلومات الأخرى بتفعيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العملية وتوسيعها، ويمكن الإشارة إلى الأنواع الأتية من المعلومات الأساسية:

١٠-٢-١- المعلومات الخاصة بتحديد البدائل: وهي عبارة عن المعلومات التفصيلية والخاصة بتحديد حقائق كل بديل، بمعنى أنها معلومات مفصلة وواضحة عن كل بديل من البدائل المطروحة للاختيار.

١٠-٢-٢- المعلومات الخاصة بتحديد لوضاع المستقبل: وهي عبارة عن معلومات تصف الحالات الطبيعية المتوقعة عند تطبيق البديل السدي يتم اختياره وهي تعني بتقديم معلومات عن تقلبات هذه الحالات الطبيعية ونسبة حدوثها في المستقبل.

١٠-٢-٣- المعلومات الخاصة بتحديد المعايير المستخدمة: وهي المعلومات الخاصة بتحديد المعايير الموضوعية لتقييم كل بديل على أساسها، بمعنى تحديد مميزات وعيوب كل بديل في ضوء هذه المعلومات وتستخدم للفاصلة بين البدائل ومن ثم اختيار البديل الأنسب

#### ١٠-٣- المعلومات التفصيلية:

تزداد قدرة القائد الإداري متخذ القرارات في معالجة المشاكل الإدارية وصياغتها والعمل على حلها كلما توفرت لديه كمية من المعلومات بحيث



تتعدى المعلومات الأساسية، وبذلك فإن المعلومات التفصيلية هي المعلومات الرائدة عن المعلومات الأساسية وهي التي تزيد من قدرة متخذ القرار على اتخاذ قراره بأكثر سهولة وبساطة، وهناك نوعين من المعلومات التفصيلية هما:

١٠-٣-١. معلومات تقدير الاحتمالات: وهي عبارة عن معلومات لتحديد الاحتمالات لحالات معينة من عناصر المشكلة أو الموقف محل القرار.

١٠-٣-٢. المعلومات المتعلقة بتحديد الأهمية النسبية للمعايير المستخدمة: وهي معلومات عن نسبة الحصول على منفعة أو خدمة أو إيراد عند اختيار بديل دون غيره من البدائل المطروحة.

١٠-٤-١. معلومات الأداء:

وتتضمن نوعين من المعلومات هما :

١٠-٤-١. معلومات تتعلق بالمائد المتروك الحصول عليها عند تطبيق كل بديل من البدائل.

١٠-٤-٢. معلومات عن القيود: وهي معلومات توضح القيود والعوائق أمام متخذ القرار الخاصة بتطبيق أي بديل من البدائل المطروحة، بمعنى أنها المعلومات التي توضح القيود والمواقف المفروضة على تنفيذ القرار.

وتتمثل أنواع معلومات الموارد البشرية التي تستخدم في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية في<sup>(\*)</sup>:

---

(\*) سبق تناولها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة

أ- معلومات عن الموظفين.

ب- معلومات عن الوظائف.

ج- معلومات قانونية.

د- معلومات عن سوق العمالة.

وتعتبر معلومات للموارد البشرية من أهم المعلومات التي يجب توفرها بالخصائص المذكورة سابقاً حتى يتمكن القيادات الإدارية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المناسبة، الأمر الذي يحقق الاستفادة القصوى من العنصر البشري في المنظمة الإدارية. ويجب التنويه هنا إلى أن معلومات الموارد البشرية لا تقتصر على معلومات الأفراد الذين يعملون حالياً في المنظمة الإدارية، بل تتعداها إلى الأفراد الذين سبق وأن عملوا فيها، وأولئك الذين قدموا طلبات للعمل فيها (السماع، ٢٠٠١م: ٤٢٩)، كذلك يجب أن تحتوي معلومات الموارد البشرية في المنظمات الإدارية على معلومات عن الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمالة وكذلك المتوقع توفرها خلال كل عام موزعة حسب: النوع، العمر المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

### ثانياً: اتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث:

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير خاصة بعد أن حاول فردريك تيلور (أبو الإدارة العلمية) تطبيق طرق البحث العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية عوضاً عن الأحكام الشخصية والتحمين، وبعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الحسبنيات من القرن العشرين ومنذ ذلك الوقت اكتسب مفهوم اتخاذ

القرار أهمية كبرى (المنصور، ٢٠٠٠م: ١٥). ويمكن الإشارة إلى ذلك على النحو الآتي:

#### ١- نظريات اتخاذ القرارات الإدارية:

نتيجة للتطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرارات وفلسفتها وفي الأساليب المستخدمة في اتخاذها ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية تتمثل أهمها في:

##### ١-١- النظرية الكلاسيكية:

ظهرت النظرية الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات منه وتعتبر هذه النظرية بمدارسها الإدارة العلمية، مدرسة التقسيم الإداري، المدرسة البيروقراطية، نتاج تفاعل عدة تيارات سادت خلال تلك الفترة تمثلت في: سيطرة الآلة على الإنسان، الثورة الصناعية، الجو غير الديمقراطي الذي كان سائداً حينذاك. وقد أرسى أفكار هذه النظرية روادها الأوائل: فريدريك تيلور، هنري فايول، لوثر جولييك، ليندل أرويك، ماكس فيبر (كنيمان، ١٩٩٥م: ٥٦، ٥٧)، وعلى الرغم من عدم التواصل العلمي بين مدارسها المذكورة ونشوء كلاً منها بمعزل عن الأخرى، إلا أن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية (الشماخ، ٢٠٠١م: ٤٧). ولقد قامت هذه النظرية على العرضية الآتية "إن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة" (المنصور، ٢٠٠٠م: ١٦) ويعني هذا أن المدراء أو القادة الإداريين يتصرفون بالموضوعية والرشد ولا يتأثرون بالعوامل الذاتية، ويمتلكون المعلومات الكاملة وإيهم دائماً يتخذون القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمة" (السبحي والعريفي،

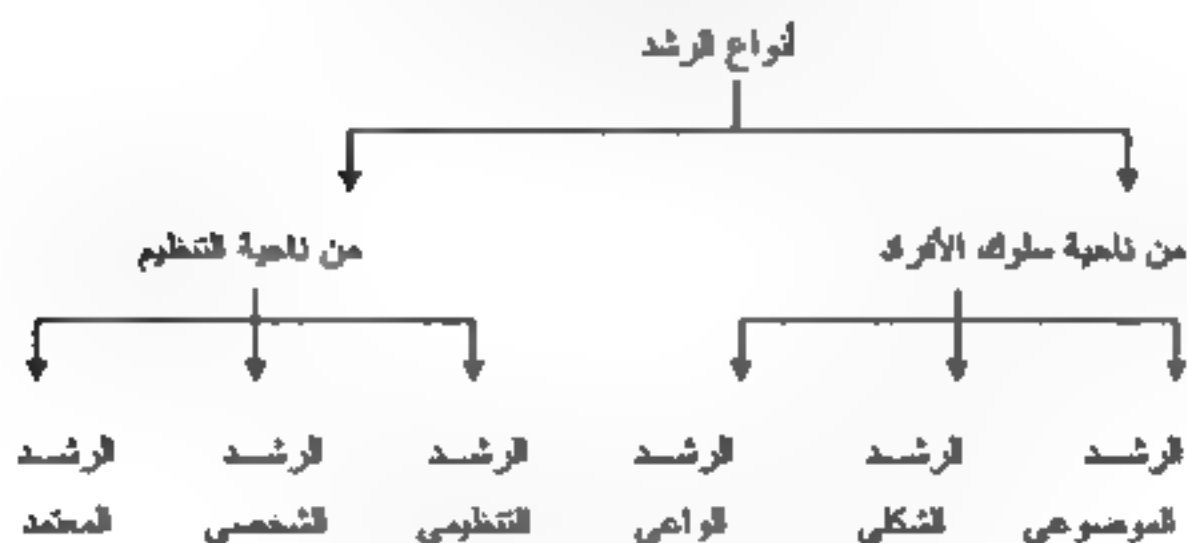
٢٠٠٤م: ٢٢٧). لذلك يطلق على هذه النظرية نظرية القرار الرشيد Rational decision theory التي تمثل النموذج المطلق في اتخاذ القرار، ويقصد بالرشد القدرة على التعامل بصورة منطقية فعالة، كما يقصد بالقرار الرشيد انه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها (أيوب، ١٩٩٧م: ٣٣).

#### ٢-١- النظرية السلوكية:

ظهرت للنظرية السلوكية في الثلاثينيات وسادت حتى الخمسينيات من القرن العشرين (كنعان، ١٩٩٥: ٧٢) نتيجة لظهور مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التعاون، مصلحة الجماعة، ضغوط العمل، التنظيم غير الرسمي، الاتصالات ودورها، السلطة وتفويضها، وأثر الحوافز على العاملين (أيوب، ١٩٩٧م: ٣٣). وتمثل هذه النظرية بمدارسها للعلاقات الإنسانية، التنظيم الاجتماعي، التوازن التنظيمي (كنعان، ١٩٩٥م: ٧٨-٨٣)، النموذج المفتوح في اتخاذ القرار الذي أرسى أفكارها روادها الأوائل هربرت سيمون، وغروس (المصور، ٢٠٠٠م: ١٩). وتقرص هذه النظرية أن القرارات لا تصنع دائماً بالرشد والمنطقية الكاملة (بمعنى إنها تتأثر بالعوامل الذاتية والشخصية لصانع القرار) ولـ القادة الإداريين وهم يصنعون القرارات لا يمتلكون معلومات كاملة ودقيقة عن موضوع القرار، وأنها يسعون إلى تحقيق عائد مرضي Satisfied وليس أقصى عائد Maximum (السفي والعريفي، ٢٠٠٤م: ٢٢٨). ويعتبر سايمون هو من لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل محل القرار وذلك لأن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك فسي

فترة زمنية أخرى، كما أن البدائل قد تكون كثيرة واختيار أحدها يحتاج إلى دراسة ويبحث مع وجود عدد من الصعوبات أمام متخذ القرار في مقدماتها عدم توفر المعلومات الكافية لديه، ولذلك فهو يبحث عن بديل مقبول وفقاً لتجاربه ومحاكمته الشخصية والمعلومات المتوفرة لديه (مشرقي، ١٩٩٧م: ٤٣) أي أنه يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدد Bounded rationality وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرصى الذي يحقق أقل من الحد الأقصى للمنفعة المطلوبة بدلاً من البديل الذي يحقق الحد الأقصى من المنفعة (أيوب، ١٩٩٧م: ٣٦). وبذلك أضاف سايمون معيار نوعي إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد حين استحدثه للتخفيف من درجة تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية وبساطة، كما فرق بين مفهوم الرشد من ناحية سلوك الأفراد ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية وقسم الرشد في القرارات إلى ستة أنواع (المنصور، ٢٠٠٠م: ١٩-٢١) والشكل رقم ٤ يوضح ذلك.

شكل رقم ٤ أنواع الرشد في القرارات عند سايمون



المصدر: (المنصور، ٢٠٠٠م: ٢٨)

- **الرشد الموضوعي:** يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توفر للمعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.
  - **الرشد الفكري:** يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ في الحسبان كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة المفصلة والاختيار.
  - **سلوك رشيد بصورة واعية:** وهو السلوك الذي يؤدي إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية.
  - **الرشد التطبيقي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
  - **الرشد الشخصي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.
  - **سلوك رشيد بصورة معتمدة:** وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة.
  - أما غروس Gross فقد ألقى بمفهومين جديدين للرشد هما (المصوره ٢٠٠٠م: ٢١):
  - **الرشد الإداري:** وهو السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرق في توجيه عمل الأفراد في المنظمة.
  - **الرشد التقني:** وهو السلوك الذي يقوم به القائد الإداري لتطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية واستخدامها في التنظيم.
- ٣-١. **النظرية الكمية:**

تعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة كما أنها تعتمد على الأسلوب

الكمي في اتخاذ القرارات الذي يقوم على استخدام النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية للوصول إلى القرار المناسب بعيداً عن الحدس والتحمين الفردي أو الحكم الشخصي (ليوب، ١٩٩٧م: ١٥٨) ، وتركز هذه النظرية على فرضية مفادها أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الكمية في حل المشكلات (اتخاذ القرارات) (السفي والعريقي، ٢٠٠٤: ٩١) وقد ساعد على ذلك الاتجاه العالمي نحو مجتمع المعلومات، وتندرج تحت النظرية الكمية مجموعة من النظريات والأنوات والأساليب ترجع جذور بعضها إلى الحرب العالمية الثانية وأهمها: نظرية الاحتمالات، نظرية خطوط الانتظار، نظرية المباريات، نظرية التمثيل، البرمجة الخطية، شجرة القرارات، بحوث العمليات، ومن رواد هذه النظرية أريك جوتنبرج، وثيودور لسنه، وشمالن باخ، والفريد مارشال وغيرهم من أساتذة الجامعات في دول متعددة (مشرقي، ١٩٩٧م: ٤٤، ٤٥). ولما كانت النظرية الكمية تتطلب توفر المعلومات لعملية اتخاذ القرارات فقد ساعدت المدراء على التركيز على استعمال تقنيات المعلومات والاتصالات الأمر الذي أدى إلى تحسن جودة العمل في المنظمات الإدارية، وأصبحت المعلومات تشكل مورداً يحتاج إلى إدارة بواسطة نظم مساندة متعددة، وفي العقدين الماضيين حصل تقدم كبير في مجال المعلومات وتنوعت نظم إدارتها وبتج عن إدارة نظم المعلومات تخصصات متعددة تساعد الإدارة على صنع قراراتها في المستويات الإدارية المختلفة مثل (محمد، ٢٠٠١م: ٨٨، ٨٩):

- نظام إمداد الإدارة العليا Executive support system (ESS)
- نظام إمداد القرار Decision support system (DSS)

- نظام إدارة المعلومات الإدارية (MIS) Management information system
- نظام ميكمة (آتمة) المكتب Office automation system (OAS)
- نظام نقل المعلومات Transaction processing system (TPS)

#### ٤-١- النظريات المعاصرة:

نتيجة للاهتمام المتزايد بالمعلومات واعتبارها إحدى الموارد الإستراتيجية للمنظمات الإدارية المعاصرة وكذلك التطورات والإبداعات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات ووسائل الاتصالات بالإضافة إلى عدد من المعطيات والمتغيرات الأخرى لم تعد المبادئ والتعاليم الإدارية التي استخدمت في الماضي صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر (محمد، ٢٠٠١م: ٩٢). فقد غطت تقنيات المعلومات مختلف الأنشطة بداية من الأنشطة اليدوية وحتى الأنشطة الذهنية ومن المهارات الدنيا إلى المهارات العليا وبالأخص في الدول المتقدمة (حمدي، ٢٠٠٣م: ٣٥)، لذلك ظهرت مجموعة من النظريات والمدارس، ترجع جذور بعضها إلى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين كالإدارة بالأهداف ومدخل النظم (مصطفى، ١٩٩٩م: ٥٩، ٦٨)، إلا أن بعض الباحثين مثل محمد (٢٠٠١م: ٧١، ٩١) أطلق عليها تسمية النظريات المعاصرة نتيجة لحدثة ظهور بعضها كالإدارة اليابانية، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، لدراسة الإدارة بشكل عام وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بصورة خاصة، وتتمثل أهم النظريات المعاصرة في: مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الطرفية (الموقفية)، المدرسة التجريبية، مدرسة النظام الاجتماعي، مدرسة نظرية القرارات، الإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية (العلاق، ١٩٩٩م: ٧٥)، مدرسة إدارة الجودة الشاملة، مدرسة الإدارة الإلكترونية (محمد، ٢٠٠١م:



(٧١)، وقد أرسى أفكارها عدد من العلماء يعتبر أشهرهم تشرشمان، بيرنز وستوكر، أرنست ديل، كونتز ولونديل (العلاق، ١٩٩٩م: ٧٥ - ٨٨) فريد فيدلر، فريد لوثانسن، ويليم لوشي (محمد، ٢٠٠١م: ٧١)، وقد ركزت هذه النظريات والعدرس بشكل عام على أهمية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم للمعلومات الإدارية ومن ثم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لعدة أسباب تتمثل أهمها في: أهمية استخدام للمعلومات في عملية اتخاذ للقرارات الإدارية من جهة، ولما تقوم به هذه التقنيات ممثلة في نظم المعلومات الإدارية الآلية من توفير المعلومات اللازمة كما وكيفاً للمقارنة بين البدائل واختيار البديل الأنسب من جهة ثانية، وتعدّ النماذج الرياضية المستخدمة، وصحامة حجم البيانات والمعلومات التي تحصى للمعالجة، وزيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج من جهة ثالثة (العلاق، ١٩٩٩م: ٨٤). ويمكن تلخيص نظريات القرارات الإدارية المذكورة سابقاً في الجدول رقم ٤.

جدول رقم ٤ ملخص لأهم نظريات القرارات الإدارية

١	اسم النظرية	مفكرها ونظرياتها الفرضية	أشهر روادها	مفاهيم النظرية	تاريخها
١	الكلاسيكية	الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، المدرسة البيروقراطية	فردريك تايلور، هنري فايول، لوثر جولييك، لويندل لرويك، ماكس فايبر	إن القائد الإداري في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف معينة، وبالتالي فإن لديه كافة	ظهرت في أوائل القرن العشرين واستمرت حتى أواخر الثلاثينيات

١	اسم النظرية	عناوينها ونظرياتها الفرعية	أشهر روادها	مفاهيم النظرية	تاريخها
				المعلومات عن المشكلة أو الموقف محل القرار ولأنه يتخذ القرار الذي فيه تكفي فائدة المنظمة الإدارية	
٢	السلوكية	العلاقات الإنسانية، التنظيم الاجتماعي، الدوافع التنظيمية	هربرت سيمون، غروس، شيلستر باربارد، القوي مايو، مكجر، ريجور، كرس، لوجرس	فصور مفهوم الرشيد في عملية اتخاذ القرارات، وافترضت الرشيد المحدد الذي جاء به سايمون، بسبب عدم توفر المعلومات الكافية والدقيقة لدى متخذ القرار عن الموقف أو المشكلة محل القرار	ظهرت في الثلاثينيات واستمرت حتى الخمسينيات من القرن العشرين
٣	الكمية	نظرية الاحتمالات وخطوط	أريك جونتيرج، ونيدور لسة،	من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من	ترجع جذور بعضها إلى الحرب العالمية

١	٢	٣	٤	٥
الاسم النظرية	مفاهيمها وتنظيراتها الفرعية	أشهر روادها	مفاهيمات النظرية	تاريخها
	الانتظار، نظرية المباريات، نظرية التمثيل، البرمجة الخطية، شجرات القرارات، بحوث العمليات	وشمالن باخ، الفريد مارشال	خلال استخدام الأساليب الكمية التي تعتمد على المعلومات ذات الجودة العالية في حل المشكلات (اتخاذ القرارات)، أي أنها تقدم وسائل كمية تساعد في صنع القرار	الثانية
١ المعاصرة	علم الإدارة، النظم، الموقفية، التجريبية، النظام الاجتماعي، الرياضية، نظرية القرارات، الإدارة بالأهداف الإدارة على	تشرشل، بيرس وستوكر، أرنست ديل، كونتز ولونديل، فريد هيدلر، فريد لوثناس، ويليم لوشي.	ضرورة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية ومن ثم في عملية اتخاذ القرارات بسبب أهمية استخدام المعلومات في هذه العملية من جهة، ولما تقوم	ترجع جذور بعضها إلى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين كالإدارة بالأهداف ومدخل النظم.

م	اسم النظرية	ممارستها ونظرياتها الفرعية	أشهر روادها	مصطلحات النظرية	تاريخها
		الطريقة الدينامية، الإدارة الإلكترونية، الجودة الشاملة		به هذه التقنيات معتلة في نظم المعلومات الإدارية الآلية من توفر المعلومات اللازمة للمقارنة بين البدائل والاختيار البديل الأنسب من جهة ثانية، ونعتقد النماذج الرياضية المستخدمة، وصحافة حجم المعلومات التي تخصص للمعالجة، وزيادة حجم العمليات اللازمة لتتبع النموذج من جهة ثالثة	

## ٢- مناقشة نظريات اتخاذ القرارات الإدارية:

بعد أن قام الباحث باستعراض أهم نظريات عملية اتخاذ القرارات

يتبين الآتي:

٢-١- إن كل نظرية تقترن إلى عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر معينة، وتحاول دراستها من زاوية معينة، بمعنى أن كل نظرية ومدرسة من هذه النظريات والمدارس لم يتصف بطابع الشمول في دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢-٢- إن هذه النظريات والمدارس ليست بالضرورة متعارضة أو أن أحدهما تلغي الأخرى.

٢-٣- على الرغم من أن كل نظرية من هذه النظريات قامت على افتراضات وتوقعات مختلفة، إلا أن كل واحدة منها في النهاية تكمل الأخرى، كما أن كل نظرية من هذه النظريات قد ساهمت بلا شك في تطوير نظرية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢-٤- اختلفت نظريات القرارات الإدارية في تحديد العوامل التي تشكل الأبعاد الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن هناك فئتين مشتركتين هما بين هذه النظريات، هو التركيز على دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، مع الاختلاف في تحديد هذا الدور ودرجة استخدام القائد الإداري للمعلومات المتوفرة في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى أن هذه النظريات تجمع على أن توفر المعلومات عن الموقف أو المشكلة محل القرار تعتبر من العوامل الأساسية التي يجب توفرها لعملية اتخاذ ذلك القرار.

٢-٥- قدمت النظرية الكلاسيكية نموذجاً معيارياً يحدد كيف يجب أن يتخذ القائد الإداري القرارات وتقدم له الخطوات الإرشادية للوصول إلى أفضل النتائج لمصلحة التنظيم، بينما قدمت النظرية السلوكية نموذجاً

وصفياً يصعب كيف تتخذ للقرارات، وليس كيف يجب أن تتخذ (السنتفي والعريفي، ٢٠٠٤م: ٢٢٧، ٢٢٨).

٦-٢- إن الأساليب الكمية التي قُدمتها للنظرية الكمية لاتحاد القرارات لا يمكن الاعتماد عليها في عملية لاتحاد للقرارات ما لم تتوفر للمعلومات اللازمة كماً وكيفاً عن الموقف أو للمشكلة محل القرار.

٧-٢- إن تركيز النظريات المعاصرة على استخدام تقنيات للمعلومات والاتصالات الحديثة في تصميم نظم للمعلومات الإدارية ومن ثم في عملية لاتحاد القرارات ينبع من إدراكها بأهمية المعلومات لعملية لاتخاذ القرارات من جهة، ودور هذه التقنيات ممثلة في نظم المعلومات الإدارية الآلية في توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة لعملية لاتحاد القرارات من جهة ثانية.

٨-٢- إن هذه النظريات والمدارس تعكس رغبة الإنسان في الشرح والتحليل واستخلاص النتائج بهدف الوصول إلى نظرية متكاملة لعملية لاتحاد القرارات الإدارية.

### ٣- صنع واتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري وعلاقتها بالمعلومات:

إن الأساس في العمل الإداري هو وضع الأهداف المحددة والسعي إلى تحقيقها، إلا أن المشكلة تنشأ عندما يتبين وجود فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والوضع الراهن، ولغرض سد تلك الفجوة يتم اتخاذ القرارات المناسبة، وبذلك تتم عملية لاتحاد القرارات الإدارية أما لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات ومواقف معينة محتملة للوقوع، أو لتحقيق أهدافاً مرسومة (المحاسبة، ٢٠٠٥م: ٨٣). وفي الكثير من

الحالات يستطيع القائد الإداري أن يميز بين الحالات والمشاكل التي تتطلب اتخاذ قرارات من خلال المتابعة المستمرة لأهداف المنظمة وبداء على المعلومات المتوفرة لديه (أيوب، ١٩٩٧م: ٤٨). وبما أن القرار الإداري يرتبط ارتباطاً رئيسياً بعملية التنبؤ بالمستقبل، فيجب على القائد الإداري متخذ القرار أن يقوم بجمع المعلومات الدقيقة، الواضحة، الملائمة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل القرار، لتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة، ولتساعده في تحديد البدائل وتقييمها للوصول إلى القرار المناسب.

وعلى الرغم من إجماع للكتاب والباحثين المهتمين على أن عملية صنع القرارات تمر بعدد من الخطوات، إلا أن هناك اختلاف بينهم حول عددها، ففي حين قسمها Simon (١٩٦٠: ٢) و Lundberg (١٩٦٢: ١٦٥ - ١٧٨) إلى ثلاث خطوات، قسمها Dill (١٩٦٢: ٢٩ - ٤٨) إلى خمس خطوات، وهناك بعض الباحثين والمفكرين قسموها إلى ست خطوات، والبعض إلى سبع خطوات. والجدول رقم ٥ يوضح ذلك.

**جدول رقم ٥ آراء بعض الباحثين حول خطوات عملية صنع القرار واتخاذ**

الطابق، ١٩٩٨، ص ٧٠-٧١	شليخ، ١٩٩٤، ص ٨٠-٧١	الغزالي، يونس، ص ١٠، ك: ١٠	يونس، ١٩٩٧، ص ١١١	كافان، ٢٠٠٣، ص ١٧٧-١١١	DILL 1962: 29-48	Landberg 1962: 165-178	SIMON, 1960: 2
١- تحديد المشكلة	١- التعرف على المشكلة	١- مشكلة أو موضوع محل القرار	١- تصنيف المشكلة	١- تشخيص المشكلة محل القرار	١- تحديد الأهداف والأمنية	١- التعرف على المشكلة	١- البحث
٢- تحليل المشكلة	٢- التعرف على المشكلة	٢- التعرف على المشكلة	٢- تصنيف المشكلة	٢- تحليل المشكلة محل القرار	٢- تحليل المشكلة والأمنية	٢- تصنيف المشكلة	٢- التصنيف
٣- تحديد الحل	٣- التعرف على المشكلة	٣- التعرف على المشكلة	٣- تصنيف المشكلة	٣- تحليل المشكلة محل القرار	٣- تحليل المشكلة والأمنية	٣- تصنيف المشكلة	٣- الاختيار
٤- تقييم كل بديل	٤- التعرف على المشكلة	٤- التعرف على المشكلة	٤- تصنيف المشكلة	٤- تحليل المشكلة محل القرار	٤- تحليل المشكلة والأمنية	٤- تصنيف المشكلة	٤- الاختيار
٥- تنفيذ الحل	٥- التعرف على المشكلة	٥- التعرف على المشكلة	٥- تصنيف المشكلة	٥- تحليل المشكلة محل القرار	٥- تحليل المشكلة والأمنية	٥- تصنيف المشكلة	٥- الاختيار
٦- تقييم الحل	٦- التعرف على المشكلة	٦- التعرف على المشكلة	٦- تصنيف المشكلة	٦- تحليل المشكلة محل القرار	٦- تحليل المشكلة والأمنية	٦- تصنيف المشكلة	٦- الاختيار



ومن خلال الجدول رقم ٥ يمكن الإشارة إلى أهم مراحل وخطوات صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالمعلومات كما هو مبين في الشكل رقم ٥ على النحو الآتي:

### ١-٣- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

إن أول مرحلة يجب أن يقوم بها متخذ للقرار الإداري هي تشخيص المشكلة وفقاً للخطوات الآتية:

١-١-٣- الخطوة الأولى: إدراك المشكلة: تُعرف المشكلة بأنها انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون\* (الهولري، 1997م: 3) ويعتبر إدراك الفجوة وعدم التوازن بين ما يجب أن يكون وبين الواقع للقائم (ما هو كائن) وفقاً للمعلومات الدقيقة، الموضوعية، الشاملة، الذي يمكن الحصول في الوقت المناسب عن هذا الواقع أهم خطوات صنع القرارات، لأن هذه الفجوة أو عدم التوازن هو أساس المشكلة محل القرار وبالتالي فإن الخطوات التالية تعتبر مكملة لهذه الخطوة.

٢-١-٣- الخطوة الثانية: حساب الانحراف: يقصد بحساب الانحراف وصنع حدود وأبعاد للمشكلة محل القرار بشكل واضح ومختصر، لكي يتم تحديدها بالصورة الصحيحة، من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تتمثل أهمها في الأسئلة الآتية: ما هي المشكلة؟ وأين تكمن؟ متى حدثت لو متى تحدث؟ كيف تحدث؟ ما هو الحجم الحقيقي لها؟ (الهولري، 1997م: 23)، وغيرها من الأسئلة التي تزيد المشكلة وضوحاً وتحديداً، كما أن عدم تحديد المشكلة بصورة جيدة يؤدي إلى أن تكون المراحل والخطوات اللاحقة لصنع القرار مصاللة

(الموسوي، ١٩٩٨م: ١٥).

٢-١-٣. الخطوة الثالثة: تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة: لا بد من وجود سبب أو مجموعة من الأسباب المتشابكة والمتكحلة التي أدت إلى حدوث عدم التوازن (المشكلة محل القرار) وفي هذه الخطوة يجب تحديد هذه الأسباب، إلا أنه قد يوجد سبب أو عامل أساسي يعتبر أساس وجود المشكلة، فيجب على متخذ القرار معرفة هذا العامل وتمييزه عن بقية العوامل والأسباب الأخرى التي أدت إلى حدوث المشكلة والتي تسمى بالعوامل المساعدة، كما قد يكون للمشكلة أكثر من عامل أساسي ويمكن تقسيمها إلى عوامل معددة للعمل بترتيب معين، كما أن العوامل الأساسية قد تصبح عوامل مساعدة في فترة معينة وتحت ظروف معينة والعكس (كنعان، ٢٠٠٣م: ١٢٠-١٢٣)، كما يجب التمييز وعدم الخلط بين الأسباب الأساسية للمشكلة من جهة، والمساعدة من جهة أخرى، ويجب أيضاً التمييز بين هذه الأسباب ككل من جانب، وبين أعراض المشكلة من جانب آخر.

وبالتالي، فإن القيام بهذه المرحلة بخطواتها الثلاث يتوقف على مدى توفر المعلومات كماً وكيفاً للإحاطة بالمشكلة محل القرار من جميع جوانبها وبكل أبعادها وعواملها الأساسية والمساعدة، ومن ثم وضع حدود لهذه المشكلة من دون مجازفة أو تخمين (القباطي، ١٩٩٢م: ٥٦)، حتى يمكن وضع الحلول البديلة المناسبة لها.

### ٢-٣. المرحلة الثانية: إيجاد حل للمشكلة:

إذا تم تشخيص المشكلة بالطريقة العلمية السليمة، يصبح من السهل وضع حلول لها، وتتم هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

١-٢-٣- الخطوة الأولى: تحديد الهدف من حل المشكلة: يحتاج متخذ القرار إلى هدف يوجه سلوكه في أنشطة صمن عملية اتخاذ القرار، وبدون تحديد للهدف لا يمكن وضوح الرؤية ومعرفة السبب الذي من أجله يتم حل المشكلة واتخاذ القرار، كما أن وضع هدف أو مجموعة من الأهداف لحل المشكلة تمثل معياراً لتقييم البدائل فيما بعد، فالبديل الأنسب هو الذي يؤدي لاحتيازه إلى تحقيق الهدف الذي سبق وأن تم وضعه أو حتى الاقتراب منه (مصطفى، ١٩٩٩م: ١٧٩)، ويتم وضع الهدف أو الأهداف بناءً على تشخيص المشكلة، وفي كل الأحوال ينبغي مراعاة توفر عدد من الخصائص في الأهداف أهمها: أن يكون عملياً ممكن التنفيذ على ضوء الموارد المتاحة مع الأحاد في الاعتبار القيود القائمة، أن يكون في قالب كمي قدر الإمكان، أن يكون له إطار زمني، أن يكون واضحاً ومحددًا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموماً (مصطفى، ١٩٩٩م: ١٨٠).

٢-٢-٣- الخطوة الثانية: إيجاد الحلول (البدائل) الممكنة للمشكلة: عن طريق استخدام وتنمية التفكير الابتكاري يتم إيجاد الحلول والمسالك المختلفة للمشكلة محل القرار، وهي مرحلة شاقة ودقيقة وتتطلب من القائد الإداري الاستعانة بأراء الغير من المتخصصين والمبتكرين لينتسبى له الاستفادة من أرائهم لابتكار بدائل لحل المشكلة (شبيحا، ١٩٩٣م: ٣٤٥). وبذلك فلن متخذ القرار يبحث من أجل إيجاد بدائل مقبولة في حدود المعلومات المتوفرة لديه عن المشكلة محل القرار (المنيف، ١٩٨٣م: ٥٩)، حيث أن من أهم ما تحتاج إليه هذه الخطوة هو حصر المعلومات المتعلقة بجميع ملايسات المشكلة محل القرار

والتي من خلالها يمكن إيجاد مجموعة من البدائل لحل المشكلة (العمرائي، ٢٠٠٠م: ٩).

٣.٢.٣- الخطوة الثالثة: تقييم البدائل: يقصد بتقييم البدائل تحديد الإيجابيات والسلبيات لكل بديل الذي سوف تنتج عن تطبيق أو تنفيذ البديل عند اتخاذ كحل للمشكلة، وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات الفكرية الصعبة، ذلك لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت تقييمها ولكنها تبرز عند تطبيق الحل مستقبلاً (كنعان، ٢٠٠٣م: ١٤٩) ويتم تقييم البدائل وفقاً لمجموعة من المعايير أهمها: إمكانية تنفيذ البديل، تكاليف تنفيذه، الآثار الإنسانية والاجتماعية المقترنة عليه، مناسبة الوقت والظروف للأحد به، مدى استجابة المرومين وتقبلهم للبديل، للرمز الذي يستغرقه تنفيذ البديل (الهوارى، ١٩٩٧م: ٤١)، وتتطلب عملية تقييم البدائل معلومات تفصيلية تتضمن معرفة آثار كل بديل على نتائج وأنشطة المنظمة الإدارية وفي ضوء معايير التقييم المستخدمة (العمرائي، ٢٠٠٠م: ١٠).

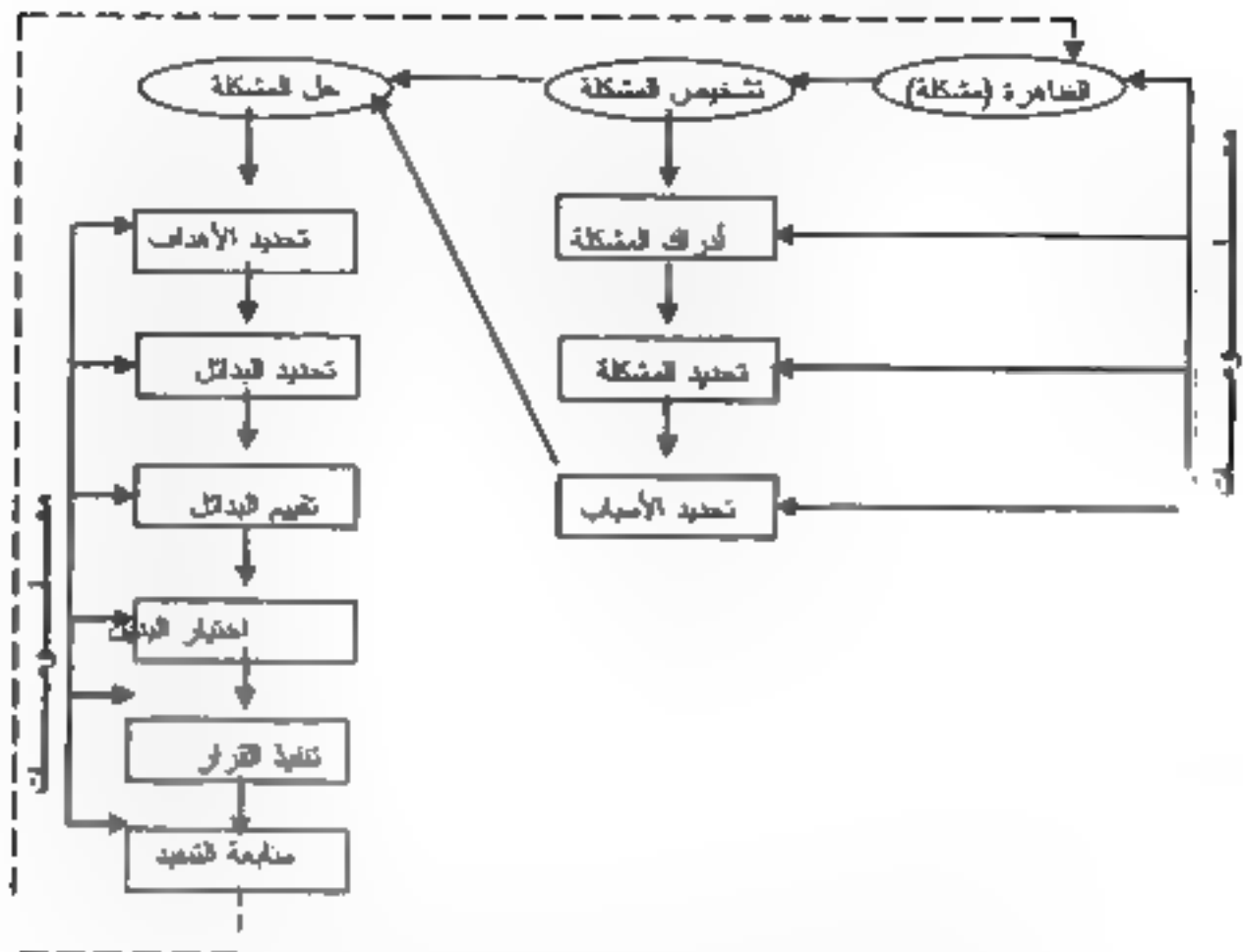
٤.٢.٣- الخطوة الرابعة: اختيار البديل الأمثل (عملية اتخاذ القرار): إن البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأفضل وهو ليس بالضرورة حلاً سليماً ١٠٠% فقد يكون أقل البدائل المتاحة سوءاً، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سيء وما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف (الهوارى، ١٩٩٧م: ٤٥) وتعتبر هذه الخطوة أهم خطوات صنع القرار لأنها تعبر عن واقع القرار الذي يبنى عليه سير العمل مستقبلاً، إلا أن نجاح هذه الخطوة يتوقف على النجاح في الخطوات السابقة لها (القباطي، ١٩٩٢م:

(٦٣)، ويتم اختيار البديل الأفضل بناءً على عدد من المعايير أهمها: درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل، الاقتصاد في الجهد البشري والنفقات المالية، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، آثار البديل وانعكاسات تنفيذه، الأهداف الذي يحققها البديل، الاعتبارات المرتبطة بالموقف الإداري (الهولري، ١٩٩٧م: ٤٥). وتتوقف عملية اختيار بديل دون غيره وفقاً للمعايير المذكورة على توفر المعلومات كما وكيفا التي تتطلبها هذه العملية، حيث أنها تتطلب كل أنواع المعلومات المذكورة سابقاً، فهي تتطلب المعلومات الأساسية الخاصة بتحديد البدائل لما توفره من وصف دقيق لكل بديل على حدة، والمعلومات المتعلقة بتحديد أوضاع المستقبل التي بدورها توضح الحالة التي سيكون عليها المستقبل عند تطبيق هذا البديل دون غيره، وكذا المعلومات الخاصة بتحديد المعايير المستخدمة لما تعطيه من توصيح تفصيلي لكل معيار، إلى جانب ذلك فإنها تتطلب المعلومات التفصيلية لتعطي شرح مفصل لأهم القيود المفروضة على متخذ القرار عند اختيار بديل معين، وكذلك عن الاحتمالات المتوقعة والتي قد تحد من تنفيذ البديل (القرار) لتزويد من معرفة متخذ القرار وتكون لديه رؤية واضحة حتى يشئ له الاستعداد لمواجهةها ورسم الخطط لذلك، كما لا تستغني هذه الخطوة عن معلومات الأداء والتي بدورها تعتبر بمثابة تعديّة عكسية توصح مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك المعوقات التي تعترض القرار والتي تعتبر بمثابة مشاكل جديدة تحتاج إلى إيجاد حلول لها (اتحاد قرارات).

٣-٢-٥- الخطوة الخامسة: تنفيذ القرار: بعد أن يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة يقوم القائد الإداري بتنفيذ القرار وإعلانه، وهناك مجموعة من الشروط التي يجب على متخذ القرار مراعاتها عند إعلان القرار أهمها: أن تكون صياغة القرار مختصرة، اختيار توقيت الإعلان، اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القرار، تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لنقل القرار (الهولاري، ١٩٩٧م: ٥٠)، ولا يتسنى لمتخذ القرار القيام بذلك إلا بتوفر المعلومات.

٣-٢-٦- الخطوة السادسة: متابعة تنفيذ القرار: لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بتنفيذه بل لابد من متابعة التنفيذ لمعرفة مدى تأثيره وقدرته على تحقيق الأهداف الذي أخذ من أجل تحقيقها (علي، ١٩٩٠م: ٢١) كما أن لمتابعة تنفيذ القرار أهمية كبيرة للوقوف على المشكلات والعقبات التي تواجه القرار والتي بدورها تمثل مشكلات جديدة تحتاج إلى حلول، وهنا تلعب معلومات الأداء دوراً جوهرياً وأساسياً بما يسمى بالتغذية العكسية في معرفة مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وكذا معرفة المشاكل والمعوقات التي تعترضه وتحديد ما تمهيداً لإيجاد حلول مناسبة لها. والشكل رقم ٥ يوضح مراحل وخطوات صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات.

شكل رقم ٥ مراحل وخطوات عملية صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالمعلومات



المصدر: (مصطفى، ١٩٩٩م: ١٧٦)

#### ٤- أنواع القرارات الإدارية:

يختلف القرار الذي يتخذه القائد الإداري باختلاف المركز الإداري (المنصب أو المستوى القيادي) الذي يشغله، ومقدار الصلاحيات التي يتمتع بها، والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها، فقد تتعلق القرارات بسياسات عامة أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة (أيوب، ١٩٩٧م: ٤١)، كما أن القرارات داخل المنظمة الإدارية لا تأخذ نفس الأهمية ولا يمكن استيعابها بنفس الدرجة، لذلك فإن الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، وفي مجال القرارات الإدارية على وجه الخصوص،

يصنعوا القرارات الإدارية إلى عدة تصنيفات وفقاً لمعايير معينة اختلفت باختلاف الباحثين، ويمكن ذكر أهمها على النحو الآتي:

١-٤- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المنظمة الإدارية  
(العلاق، ١٩٩٨م: ٧٠، ٧١):

١-١-٤- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتتضمن القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة الإدارية والمتمثلة في قرارات: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، إعداد ميراثية للباب الأول، تقسيم أداء الموظفين، التدريب، الترقية والترقية (إعادة للتعيين)، النقل والإعارة، المرتبات، منح البدلات، منح العلاوات، منح المكافآت، الأجارات، التفرع، التأييد، التقاعد، التعويضات، مكافآت نهاية الخدمة.

٢-١-٤- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات وبرامج العمل.

٣-١-٤- قرارات تتعلق بالمنتجات أو للخدمات وطرق تقديمها: وتشمل القرارات التي تحدد أسس التعامل بين المنظمة الإدارية والمستفيدين أو الزبائن وكل ما يتعلق بتسويق المنتجات وتقديم الخدمات.

٤-١-٤- قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بطرق الحصول على المواد الأولية وكيفية استثمارها وإنفاقها.

٢-٤- تصنيف القرارات الإدارية وفقاً لإمكانية يرميها أو جدولتها  
(شاهين، ١٩٩٤م: ٣٨٠، ٣٨١):

١-٢-٤- قرارات مبرمجة (سائية): وتشمل على القرارات المعدة مسبقاً



لمواجهة مشاكل متكررة وليس هناك حاجة لإتباع طرق جديدة لحل تلك المشاكل في كل وقت تظهر فيه كما تعتبر قرارات روتينية.

٤-٢-٢- قرارات شبة مبرمجة (شبه بنائية): وهي التي تكون بعض خطوات عملية اتخاذ القرار متوفرة والبعض الآخر غير متوفر.

٤-٢-٣- قرارات غير مبرمجة (غير بنائية): وهي التي لا توجد لها إجراءات محددة وقائمة لحلها وتعتبر قرارات استثنائية ويداعوية في نفس الوقت، كما أنها تتعلق بمشاكل غير متكررة وهي قرارات أساسية.

٤-٣- تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٦):

٤-٣-١- القرارات الوصفية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والحيرة، والتجارب السابقة لمتخذها إلى جانب ميوله، واتجاهاته، الشخصية.

٤-٣-٢- القرارات الكمية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد على الأساليب والطرق العلمية والكمية في المعاملة بين البدائل المتاحة، لذلك فلها تتميز بالموضوعية والعقلانية.

٤-٤- تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

يسمى متخذ القرار إلى الحصول على كافة المعلومات عن البدائل المطروحة للوصول إلى اختيار البديل الأفضل من خلال تخصيص حالة عدم التأكد، فكل حالة من الحالات التنظيمية المطروحة يمكن تصنيفها تبعاً للمعلومات المتاحة إلى ثلاث حالات على النحو الآتي.

٤-٤-١- القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظرف التأكد: حيث تتوفر لمتخذ القرار معلومات كافية كماً وكيفاً عن الموقف أو المشكلة محل القرار

ومن ثم من البدائل، كما يعتبر متخذ القرار في حالة التأكد إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة (المصري، ٢٠٠٠م: ٨٩).

٢-٤-٤. القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة: حيث أن المعلومات غير كافية، أي أن هناك بعض المعلومات عن الموقف أو المشكلة محل القرار فقط، وهذا يعني أن نتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء، وهذه الحالة تقع في مكان وسط بين حالة التأكد وحالة عدم التأكد (حسين، ٢٠٠١م: ٧٢)، كما أن لحالة للمخاطرة درجات يتم التعبير عنها بالمعادلة الآتية كلما كانت جودة المعلومات الخاصة بـ نتائج كل بديل منخفضة كلما كانت الحالة أقرب إلى عدم التأكد وحالة المخاطرة في اختيار ذلك البديل أعلى والعكس صحيح (حليجة، ٢٠٠٠م: ٤٨). والشكل رقم ٦ يوضح ذلك

شكل رقم ٦ أنواع القرارات الإدارية وفقاً لظروف اتخاذها



المصدر: (حيدر، ١٩٩٨م: ٢٨)

٣-٤-٤. القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظروف عدم التأكد: عندما لا تتوفر المعلومات الكافية كما وكيفا عن الموقف أو المشكلة محل القرار لا يستطيع متخذ القرار معرفة وتحديد جميع البدائل ولاتنتائجها ولاتوزيعاتها الاحتمالية وبذلك تنشأ حالة عدم التأكد (الشماع، ٢٠٠١م: ١٢٠).

#### ٤-٥- تصنيف القرارات الإدارية وفقاً للنمط القيادي لمتخذها:

٤-٥-١- القرارات الديمقراطية: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين وكل من يصمم القرار المتخذ في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يزيد من رفع روحهم المعنوية ويزيد من لقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرار (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٥).

٤-٥-٢- القرارات الديكتاتورية: وهي قرارات لفرادية حيث يتخذها ويصدرها القائد الإداري بنفسه دون مشاركة لمن يعينه أمر القرار من المرؤوسين وغيرهم (شبحا، ١٩٩٣م: ٣٣٩).

#### ٤-٦- تصنيف القرارات وفقاً لدرجة وضوحها (بن حبتور، ٢٠٠٠م: ١٨٧):

٤-٦-١- القرارات الصريحة: وهي القرارات التي يفصح فيها متخذها عن مسالكه تجاه مواقف معينة بالموافقة أو الرفض.

٤-٦-٢- القرارات الضمنية: وهي القرارات التي يشير فيها متخذها بموقفه دون أن يعلن ذلك صراحة.

#### ٤-٧- تصنيف القرارات وفقاً لصياغتها أو شكل إصدارها (برية والحجام، ٢٠٠٢م: ٣٣٨):

٤-٧-١- القرارات المكتوبة: وهي التي تصدر في صيغة كتابية مثل اللائحة والأوامر المكتوبة.

٤-٧-٢- القرارات الشفهية: وهي القرارات التي تصدر عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة. وتعتبر القرارات الشفهية قرارات سليمة ولها آثار، ولا تكون أقل أهمية من القرارات المكتوبة (كشك، ١٩٩٩م: ١٧٦).

٨-٤- تصنيف القرارات وفقاً لنطاقها أو امتدادها (برية والحجاء،  
٢٠٠٢م: ٣٤٠):

١-٨-٤- القرارات الشاملة: وهي القرارات التي يمتد أثرها ليشمل معظم وحدات التنظيم مثل تحديد ساعات الدوام أو زيادة في الراتب وغيرها.

٢-٨-٤- القرارات الجزئية: وهي التي تشمل وحدات معينة أو شخصاً واحداً من التنظيم.

٩-٤- تصنيف القرارات وفقاً للآثار المترتبة عليها (الهمداني،  
٢٠٠٢م: ٥٥):

١-٩-٤- القرارات الايجابية: ويقصد بها للقرارات التي يترتب عليها القيام بسلوك معين

٢-٩-٤- القرارات السلبية: وهي القرارات التي تعني استمرار المشكلة قائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ قرار لحلها، لوجود بعض القيود المعروضة على ذلك، كعدم مناسبة الوقت وغيرها من المعوقات الأخرى، وعدم اتخاذ قرار بحلها يعتبر في نفس الوقت اتخاذ قرار سلبي.

٣-٩-٤- القرارات السريعة: قد تواجه إدارة للمنظمة مشكلة غير متوقعة تتطلب قراراً سريعاً، وقد تواجه الإدارة بمشكلة عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرار السليم في نفس الوقت وفي هذه الحالة يجب على الإدارة مواجعة الموقف والتصحية بدقة القرار حتى لا يتعاقم الوضع، لذلك فإن كثير من القرارات تعتمد في إصدارها على الموازنة بين الأهمية النسبية للبيانات والمعلومات غير المتوفرة وغير المؤكدة في اتخاذ القرار، والأهمية النسبية في

إصدار ذلك القرار (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٦).

٤-١٠- تصنيف القرارات وفقاً لمناسبة اتخاذها (كنعان، ٢٠٠٣م:

٢٥٨):

٤-١٠-١- قرارات بسيطة: ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه.

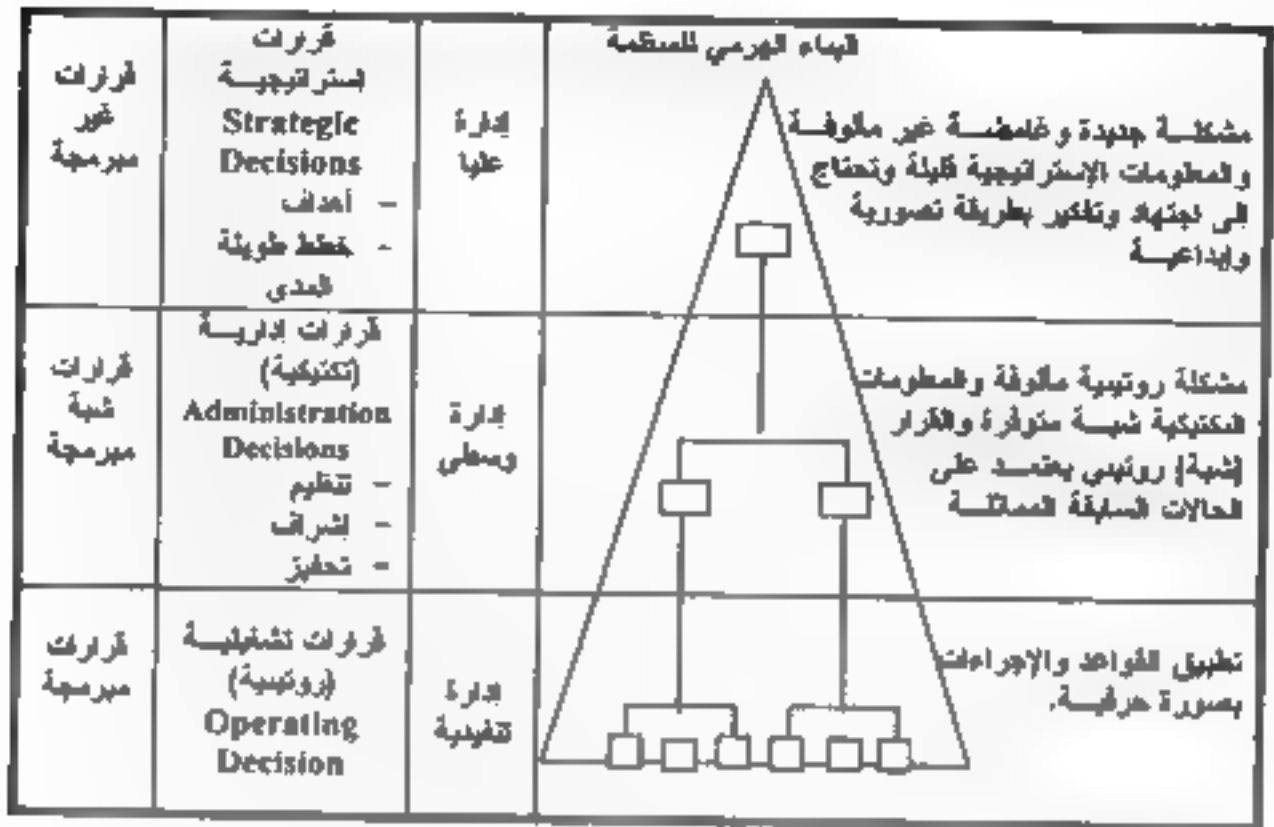
٤-١٠-٢- قرارات استثنائية: وهي قرارات مناسبة يتخذها القادة الإداريين في ضوء المعلومات الجديدة المتوفرة لديهم.

٤-١٠-٣- قرارات ابتكارية: وهي القرارات التي يتخذها القادة الإداريين وفقاً لقدراتهم العلمية ومعارفهم بجميع الظروف المحيطة بها.

٤-١١- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

هناك تصنيفات مختلفة للقرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية، فمن الباحثين من يصنفها وفقاً لأهميتها مثل الهمداني (٢٠٠٢م: ٥٤) و Ansoff (١٩٦٥: ٧٠) والهورلي (١٩٩٧م: ١٠)، ومنهم من يصنفها وفقاً للمستوى الإداري الذي يتم اتخاذها فيه مثل الشاذلي وأيوب (١٩٩٨م: ٦٧) و Alson and Courtney (١٩٩٢: ٢٠)، كما يصنفها البعض الآخر من الباحثين وفقاً لمستواها وأجلها الزمني في نفس الوقت مثل مصطفى (١٩٩٩م: ١٧٤، ١٧٥). وعلى الرغم من اختلاف التصنيفات والمسميات إلا أنه يقصد بها شيء واحد وعليه يمكن الإشارة إلى أنواع القرارات الإدارية وفقاً لهذه المعايير وعلاقتها بالمعلومات كما هو موضح في الشكل رقم ٧ على النحو الآتي:

شكل رقم ٧ القرارات الإستراتيجية والإدارية (التكتيكية) والتشغيلية (التنفيذية)



المصدر: (محمد، ٢٠٠٠م: ١٥٢)

٤-١١-١. القرارات الإستراتيجية: وهي للقرارات التي يتم اتخاذها مركزيا في المستويات الإدارية العليا، كما أنها قرارات غير مبرمجة (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٤) وتتميز بمجموعة من المميزات أهمها: القرار الاستراتيجي قرار حتمي ويتم اتخاذه مسبقاً حتى تباً عليه القرارات التكتيكية والتشغيلية، عدم التكرار، قليلة نسبياً في عددها، تتعلق بالمدى الطويل، تتعلق بالمنظمة الإدارية ككل، تنظم للعلاقات بين المنظمة وبيئاتها الخارجية (المعربي، ٢٠٠٢م: ٢٤٧، ٢٤٨)، كما أنها قرارات أساسية (بربر، ١٩٩٦م: ١٦٨)، وتتميز أيضاً بارتفاع درجة للمخاطرة فيها (كنعان، ٢٠٠٣م: ٢٥١). وبصفة عامة فإن القرارات الإستراتيجية أكثر صعوبة من القرارات

التكتيكية، والسبب في ذلك أنها تتطلب القيام بتقنيات دقيقة لاتجاهات المحتملة في ظل ظروف عدم التأكد، على عكس القرارات التكتيكية التي تتعامل مع متغيرات وشبكة الحدوث يمكن قياسها بدرجة أكبر من الدقة (شريف، ١٩٨٦م: ١٦).

٢-١١-٤. القرارات التكتيكية: هي القرارات التي يتم اتخاذها في الإدارات الوسطى، وترتبط بتحديد وسائل تحقيق الأهداف، وتهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٤)، ولا يوجد لهذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقاً يجب على متخذها إتباعها، كما يتم اتخاذها في ظل ظروف عدم تأكيد مسبق (الصباح، ١٩٩٨م: ١٩٩، ٢٠٠)، كما أن هذه القرارات تعطي فترة رسمية متوسطة، وتهتم بتفوق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عملية الاستفادة منها (المغربي، ٢٠٠٢م: ٢٤٩).

٣-١١-٤. القرارات التنفيذية: ويطلق عليها القرارات التشغيلية والروتينية، وهي قرارات تختص بمعالجة العمل الروتيني المتكرر وتقع ضمن التخطيط القصير الأجل (المراني وآخرون، ١٩٩٩م: ٩٣)، ويتم اتخاذ هذه القرارات في المستويات الإدارية الدنيا وتعتبر أقرب إلى إنتاج تعليمات وإرشادات منها إلى اختيار بين بدائل، ومثل هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف تأكيد تام، لأن معلوماتها غالباً ما تكون متوفرة، وبذلك فلن نتائجها تكون معروفة مسبقاً (حليجة، ٢٠٠٠م: ٤٩).

جوانب أهمها: الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على البيانات بحيث تكون هذه البيانات دقيقة وشاملة، مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بأنسياب هذه الخصائص من مصادرها إلى متخذي القرارات بحيث تكون هذه القنوات قادرة على السماح بأنسياب هذه البيانات في الوقت المناسب، الوقت المتاح للحصول على البيانات المطلوبة ومعالجتها، مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على البيانات (كشك، ١٩٩٩م: ١٨٥). وعليه فإن كل ما ذكر سابقاً يمكن اختصاره في أن توفر المعلومات كماً وكيفاً عن المشكلة أو الموقف محل القرار، يتوقف على كفاءة وفاعلية نظام للمعلومات المستخدم في المنظمة الإدارية.

#### ٥-٥- مشكلة الاتصالات:

يعتبر عدم توفر قنوات الاتصالات المناسبة الأفقية والصاعدة والهابطة داخل المنظمة الإدارية، وكذلك الاتصالات التي تربطها بمحيطها الخارجي من أهم أسباب عدم توفر المعلومات في تلك المنظمات الأمر الذي يترك أثراً سلبياً وبصوره غير مباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

#### ٥-٦- صعوبة التأكد من سلامة القرار:

يواجه القائد الإداري صعوبة في اختيار البديل الأنسب الذي يحقق أكثر الفوائد بأقل التكاليف أو الخسائر، وذلك نتيجة لعدم توفر المعلومات كماً وكيفاً عن كل بديل مطروح للاختيار تساعد في تحليل وتقييم البدائل واختيار أنسبها (أيوب، ١٩٩٧م: ٧٤).

#### ٥-٧- القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر على اتخاذ القرار:

لكل قائد إداري متحد قرارات قيمه وعاداته وتقاليده واتجاهاته



ومعارفه، وبالتالي فإن قراراته تتأثر بما يحمله من قيم وعادات وتقاليد.... الخ (برية والحجلم، ٢٠٠٢م: ٣٥١).

#### ٨-٥- صعوبة استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات:

على الرغم من أهمية الأساليب الكمية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وبالذات في المسائل المعقدة إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الكفاءة المطلوبة لتطبيق الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات تتمثل أهمها في: عدم استيعاب الأساليب الكمية بصورة كاملة، كما تتطلب الأساليب الكمية ثروة من البيانات والمعلومات وما يتطلبه ذلك من تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والتي بدورها تتطلب توفر القوى العاملة الماهرة والقادرة على استخدام هذه التقنيات، عدم معرفة القيادات الإدارية بهذه الأساليب وإحساسهم بالنجاح في اتخاذ القرارات بدون استخدامها (أحمد، ١٩٩٨م: ٥٧٥)، كما قد يتأثر القرار الإداري بصورة مباشرة بمتغيرات معنوية وغير قابلة للقياس الكمي الأمر الذي يجعل القرار القائم على نتائج كمية مجرد عاجز عن تحقيق الأهداف المنشودة على الوجه الأكمل، ومن هنا تأتي أهمية عنصر الحكم الشخصي في عملية اتخاذ القرار (العلاق، ١٩٩٩م: ١٦٤).

#### **ثالثاً: الدراسات السابقة؛**

يُقصد بالدراسات السابقة: الأبحاث والدراسات والجهود العلمية الموثقة التي أجريت في مجال الدراسة الحالية أو المقترحة، وتشمل الأبحاث النظرية عموماً، والدراسات العلمية على وجه الخصوص (العوامل، ١٩٩٧م: ٦٦). ويلجأ الباحثون في العلوم الاجتماعية وغيرها في الغالب

للدراسات السابقة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أهمها في الأهداف  
الآتية (العولمة، ١٩٩٧م: ٦٦، ٦٧) (العلاونة، ١٩٩٦م: ٣٨٩):

- ١- شرح خلفية الموضوع، أي المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة،  
وتعميق فهم الباحث لتلك المشكلة، من خلال التعرف على الجهود  
السابقة التي بذلها الآخرون في نفس المجال، وبالتالي الاستفادة منها  
في تشخيص مشكلة الدراسة (قيد البحث) ووضع أهدافها، ومن ثم  
إيجاد الطريقة العلمية المناسبة لتحليل تلك المشكلة، لما لذلك من دور  
في تحسين مستوى الإضافة العلمية والعملية للدراسة الحالية.
  - ٢- وضع الدراسة الحالية في إطارها السليم وربطها بالأبحاث السابقة  
من حيث الإضافة العلمية المتوقعة منها.
  - ج- التعرف على ما تم التوصل إليه من معرفة حول الموضوع الذي تقع  
في إطاره المشكلة قيد البحث.
  - د- تجنب الأخطاء والمشكلات التي تعرضت لها الأبحاث السابقة وعدم  
تكرارها في الدراسة الحالية.
  - هـ - التأكد من عدم بحث ودراسة المشكلة قيد البحث والدراسة من  
قبل باحثين آخرين.
  - و- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة والعودة إليها عند الاحتياج.
- كما أن إغفال الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة يتسبب  
محاطر عديدة منها: تكرار الأخطاء الموضوعية والمنهجية، قد تفقد  
الدراسة أصالتها نتيجة تكرارها، صياح الوقت والجهد والإمكانيات دون  
جدوى يذكر، يضاف إلى ذلك أن العرف والفوائد العلمية في البحث  
العلمي تتطلب رجوع الباحث للدراسات السابقة المتاحة له قبل تصميم

البحث وتنقيده (للعاملة، ١٩٩٧م: ٦٧).

وعليه، فإن الباحث قد اجتهد في الحصول على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المذكورة آنفاً بالإضافة إلى:

- أ- التعرف على القيمة العلمية لكل دراسة من هذه الدراسات.
  - ب- تبرير أهمية الدراسة الحالية من خلال المقارنة بينها وبين هذه الدراسات.
  - ج- استقراء واستنباط ما يمكن استقراؤه واستنباطه من هذه الدراسات بالتقدير الذي يحكم موضوع وأهداف الدراسة.
- وسوف يقوم الباحث باستعراض أهم الدراسات السابقة التي حصل وفقاً لسنة إجراءاتها عليها على النحو الآتي:
- ١- دراسة البكري، (١٩٨١م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر البحوث في رسم السياسات وصنع القرارات التربوية" بهدف توضيح العلاقة بين البحث العلمي كمتغير مستقل، وصنع القرارات ورسم السياسات كمتغيرات تابعة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن رسمي السياسات وصانعي القرارات يستعملون نتائج بعض البحوث وخاصة البحوث التي يوجهون القيام بها بالإضافة إلى البحوث التي تتفق مع مواقفهم السياسية واتجاهاتهم العامة سوى كانت عملية أو أكاديمية أو خطابية.

يتبين مما سبق أن هناك علاقة غير مباشرة بين الدراسة الحالية وهذه

الدراسة، حيث أن هذه الدراسة تناولت رسم السياسات وصنع القرارات كمتغيرات تابعة بينما تناولت الدراسة الحالية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان والمنهجية حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية، في حين اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية النوعية.

## ٢- دراسة حسن (١٩٨١م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات" بهدف مناقشة دور بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، والمشكلات التي تعترض تطبيقها في أقطار الوطن العربي، وتوصلت إلى أن بحوث العمليات تلعب دوراً هاماً في الوقت الحالي في عملية اتخاذ القرارات وأوردت على سبيل المثال للقرارات التي ينبغي أن يتخذها المسؤولون بالاعتماد على بحوث العمليات في أحد المشروعات الصناعية الجديدة وذلك منذ لحظة ظهور المشروع كفكرة وحتى لحظة قيامه بالإنتاج الفعلي، كما توصلت إلى أن نماذج بحوث العمليات يمكن استخدامها في اختيار نوع النشاط الذي سوف يمارسه المشروع وتحديد حجمه وموقعه وتخطيطه الداخلي واحتياجاته من القوى العاملة إضافة إلى تصميم المنتجات التي سيقوم بتصنيعها كما يمكن استخدام هذه النماذج في مرحلة الإنشاء وذلك بتطبيق أسلوب المسار الحرج لتخطيط عمليات إنشاء المباني وتركيب المعدات والمكينات، كما يمكن استخدامها أيضاً في مرحلة التشغيل سواء بالنسبة لتخطيط الإنتاج أو للرقابة على المحروقات أو الجودة أو عمليات الصيانة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم متطلبات تطبيق

بحوث العمليات تتمثل في القدرة على العمل كعضو في فريق للبحث، القدرة على إنشاء قنوات اتصال جيدة مع الآخرين، القدرة على تشخيص المشكلة، القدرة على تخطيط وتنفيذ الخطوات اللازمة للدراسة، القدرة على استخدام الطرق والأساليب والبيانات المتاحة وتطويرها عند الضرورة بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة، دعم إدارة المنظمة وتعاون العاملين فيها، وجود نظام جيد للمعلومات داخل المنظمة، وجود حاسبة إلكترونية ذات قدرات مناسبة، كما توصلت إلى أن استخدام بحوث العمليات يستلزم من متحذي القرارات النظر إلى المشكلات بصورة أكثر عمقا، كما يتطلب قدراً مناسباً من المعلومات سواء من حيث الكم أو النوع وبالتالي فإن أي نقص في هذه المعلومات يؤدي إلى الكشف عن نواحي القصور في نظام المعلومات القائم في المنظمة الإدارية مما يترتب عليه غالباً إعادة النظر في هذا النظام ومحاولة تحسينه، كما أن استخدام النماذج الرياضية لبحوث العمليات يستلزم الاستعانة بالكثير من أساليب الإدارة العلمية كدراسة الحركة والوقت، وبديهي أن الاستعانة بهذه الأساليب يساعد على رفع مستوى الأداء داخل المنظمة الإدارية.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع مع بيان أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها اختلفت عنها في المتغيرات المستقلة، ومن حيث الزمان والمكان والمنهجية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي.

### ٣- دراسة غراب (١٩٨٧م):

أجريت هذه الدراسة في السعودية تحت عنوان "نموذج متكامل

لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية"، بهدف تطوير نموذج لتحليل العلاقات بين العوامل الداخلية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بقصد إلقاء الضوء على أكثر الأمور حيوية في عمل المدير الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- اختلاف متخذي القرارات الذين يواجهوا ظروفاً داخلية وخارجية مختلفة في استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية، كما يختلف تأثير القرار المتخذ على المشاة داخلياً وعلى بيئتها خارجياً تبعاً لمستويات اخذ منحني القرارات بنظم المعلومات الإدارية ومدى اتخاذ تلك القرارات على أساس من المعلومات الواردة إليهم.
- ب- اختلاف نتائج الأداء تبعاً لمدى اتخاذ القرار على أساس من المعلومات الواردة لمتخذي القرارات، وأتباع خطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي، واستخدام نظم المعلومات الإدارية، واعتبار متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمشاة، اختلاف تأثير نتائج الأداء الحالية على تفسير متخذي القرارات للمعلومات الواردة إليهم واستخدامهم لنظم المعلومات الإدارية داخل المجموعة الواحدة من متخذي القرارات تبعاً للفروق الفردية.
- ج- تؤدي الفروق الفردية بين متخذي القرارات إلى مستويات مختلفة هي تفسيرهم للمعلومات الواردة إليهم، وأحدهم بنظم المعلومات الإدارية في صنع القرار حتى تحت الظروف الخارجية والداخلية المتقاربة ورغم تساوي الموقف الإداري ونتائج الأداء السابق، كما تؤدي الفروق في النمط الفكري لمتخذي القرارات إلى مستويات مختلفة في الأحد بعمليات التبسيط الفكرية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

د- اختلاف مستوى تحديد المشكلة موضع النظر وصياغة الهدف للموقف الإداري الذي يولجه متخذ القرارات، والأخذ بأساليب التحليل وتكوين بدائل الحل، والاختيار بين البدائل المطروحة التي يأخذ بها متخذ القرارات وطرق التقييم التي يستخدمها تبعاً لتفسيره للمعلومات الواردة إليه وأخذه بنظم المعلومات الإدارية، كما تؤدي للفروق في تحديد المشكلة موضع النظر وصياغة الهدف للموقف الإداري الذي يولجه متخذ القرارات على مستويات مختلفة من تفسير المعلومات الواردة إليه واستخدام نظم المعلومات الإدارية المتاحة.

تشابهت للدراسة الحالية مع هذه الدراسة في التركيز على المعلومات كمصدر مهم لعملية اتخاذ القرارات، مع الاختلاف في تناولهما لدراسة المعلومات، ففي حين تناولت هذه الدراسة معظم العوامل (المتغيرات) المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات بهدف بناء نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ركزت الدراسة الحالية على المعلومات وطبيعة نشاط دولوين الوزارات ونوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيها بالإضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية (العوامل الشخصية والوظيفية) لمتخذي القرارات كأهم للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

#### ٤- دراسة خاشقجي (١٩٩٠م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "عملية صنع القرارات الإدارية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة"، وقد هدفت إلى التعرف على المراحل التي تمر بها صنع القرارات الإدارية في

القطاع العام، مقارنة ترتيب مراحل عملية صنع القرارات في ثلاث منظمات في القطاع العام تتمثل في وزارة الصحة، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية، كما هدفت إلى التعرف على العوامل التي تحكم مراحل عملية صنع القرار في القطاع العام، وتكونت عينة الدراسة من فئة المديرين في المنظمات الثلاث المذكورة سابقاً حيث بلغ عدد أفراد العينة ١٥٢ مديراً يمثلون المستويات الإدارية العليا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- تشابه الخطوات التي يمر بها صنع القرار الإداري في المنظمات الإدارية محل الدراسة بالخطوات التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم ومناقضاتهم وذلك من حيث التسلسل والتعاقب.
- ب- تحكم عملية صنع القرارات الإدارية في الممارسات العملية عوامل تؤدي إلى صعوبة تقسيم مراحلها من الناحية العملية لتتطابق مع المراحل العلمية تماماً ولذلك فإن القرار الإداري في الممارسات العملية يتأثر وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار وأهمية القرار ونوعية ونمط المنظمة التي يعمل بها المدير والوقت المتاح لصنع القرارات الإدارية وبوعية القوى البشرية المتاحة وطبيعة الموقف الذي يواجه المدير وتوفر النواحي المادية المتاحة للمدير والضغط الخارجية والداخلية على المدير.
- ج- يمكن بناء نموذج لمراحل عملية صنع القرارات الإدارية من الناحية العملية على أساس السلوك الفعلي للمديرين متحذي القرارات الأمر الذي يعطي نموذج الدراسة للسلوكي فرصة لإحصاء المراحل العملية لصنع القرارات الإدارية من الناحية العملية في أحد



المنظمات العامة بطريقة تجريبية يساعد المبتدئين فيها على فهم  
ودراسة صنع القرار الإداري.

على الرغم من اختلاف هدف الدراسة الحالية عن هدف هذه الدراسة،  
إلا أن الباحث أعاد منها في تعضية جزء من الحافضة النظرية للمتعلقة  
بخطوات عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

#### ٥- دراسة على (١٩٩٠م):

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان "اتخاذ قرار تربوي بشأن  
تطوير نظام امتحان الشهادة الثانوية العامة في اليمن حسب نموذج ريجا  
الأول للاحتتمالات"، وقد هدفت إلى اتخاذ قرار تربوي مدروس لتطوير  
امتحان الشهادة الثانوية في اليمن والذي يعاني من التقيدية وعدم الكفاية  
وذلك عن طريق تطبيق نموذج ريجا للاحتتمالات للخروج بأسلوب يمكن  
بواسطته اختيار أفضل البدائل المتاحة حسب أعلى الاحتمالات التي  
يحسبها نموذج ريجا الأول للاحتتمالات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها  
هذه الدراسة أن القرار الذي يتم اتخاذه بدون القيام بإجراء الدراسة غير  
مناسب لأن ليس له أي عائد وبالتالي فإن صانع القرار سيبنى قراره على  
أساس العائد الأعلى الذي يقوم على اتخاذ القرارات بعد القيام بإجراء  
دراسة مسبقة وبذلك فإن الدراسة توصلت إلى القرار التالي "التخلي عن  
فكرة تنفيذ مشروع تطوير نظام امتحان الشهادة الثانوية العامة دون القيام  
بإجراء دراسة مسبقة، تنفيذ مشروع تطوير امتحان الشهادة الثانوية العامة  
بعد القيام بإجراء دراسة مسبقة".

لقد اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة من حيث المشكلة ومن ثم

الهدف، إلا أن الباحث أفاد منها في تغطية جزء من للخلفية النظرية المتعلقة بخطوات عملية صنع واتخاذ القرارات.

#### ٦- دراسة القباطي (١٩٩٢م):

أجريت هذه الدراسة في قمم تحت عنوان "صناعة القرار واتخاذ في الإدارة التعليمية اليمنية" بهدف التعرف على جوانب القصور وأسبابه في صناعة القرار واتخاذ في الإدارة التعليمية اليمنية، معرفة الكيفية التي بها يصنع ويتخذ القرار التربوي، التعرف على العوامل والظروف المؤثرة على صناعة واتخاذ القرار التربوي، وتقديم توصيات ومقترحات قد تساعد في تطوير صناعة القرار واتخاذ في الإدارة التعليمية اليمنية، وتتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في النتائج الآتية:

- أ- أسفرت الدراسة النظرية عن ضرورة توفر المعلومات اللازمة لصناعة القرار واتخاذ وبدونها لا يمكن التوصل إلى قرار سليم.
- ب- بلغت نسبة مشاركة مدراء الإدارات في صناعة القرارات التكنيكية ٩٠%، بينما بلغت نسبة مشاركتهم في صناعة القرارات الإستراتيجية ٨٥%.
- ج- بينت نتائج الدراسة أن ٣٠% من العينة يقوموا باتخاذ القرارات على أساس الأسلوب العلمي، و٥٤% يقوموا باتخاذ قراراتهم بعيداً عن خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، بينما ١٦% من العينة أحجم عن الإجابة.
- د- جاءت آراء العينة حول الإدارات التي يتم الحصول منها على المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار متباينة مما يوحي بعدم وجود أماكن محددة يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة

## لصناعة واتخاذ القرار .

هـ - توصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تواجه صناع ومتخذي القرار في الإدارة التعليمية أبرزها: نقص المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار، طول الوقت المستغرق في جمع المعلومات، عدم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة، صعوبة الحصول عليها. كما اعتبرت العينة للتقارير المكتوبة أهم مصدر للمعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار.

و- توصلت الدراسة إلى وجود عوامل مؤثرة على صناعة القرار واتخاذها في الإدارة التعليمية اليمنية كان أبرزها: العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية، بالإضافة إلى ثقافة صانع ومتخذ القرار وعاداته وتقاليدته وخبرته وتعليمه.

على الرغم من أن هذه الدراسة أجريت في البيئة الإدارية اليمنية مثلها مثل الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن هذه الدراسة في الهدف والمجتمع والعينة بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تناولت أكثر العوامل تأثيراً في عملية صنع واتخاذ القرارات.

## ٧- دراسة الصبح (١٩٩٥م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "أهمية للملاءمة والنقة في التقرير المالية المنشورة لأغراض اتخاذ القرارات وتقييم الأداء"، بهدف التعرف على مدى توفر خاصيتي الملاءمة والنقة في المعلومات التي تقدمها التقارير المالية المنشورة في الشركات عينة الدراسة كما يفهمها مستخدموا تلك التقارير في البيئة اليمنية، كما هدعت إلى محاولة قياس أثر مدى ملاءمة وموثوقية المعلومات التي تقدمها تلك التقارير على قرارات

الاستثمار (الإقراض) وتقييم الأداء، وتكونت عينة للدراسة من ١٨٨ مفردة موزعة على أربعة عناصر تتمثل في: المساهمون ٨٠، المقرضون ٤٠، الإدارة ١٨، المهنيون ٥٠. وأجريت هذه الدراسة على الشركات المساهمة في صنعا وتعز والحديدة، ونتج عن هذه الدراسة أن هناك تفاوت فيما يتعلق بأثر الملاءمة أولاً على اتخاذ القرارات حيث وجد تأثيراً عالياً لدى المساهمين، وتأثيراً متوسطاً لدى المقرضين، أما فيما يتعلق بأثر الثقة على اتخاذ القرارات وتقييم الأداء وجد تأثيراً لدى المساهمين ولم يوجد لدى المقرضين.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثر الحصائص النوعية للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع الاختلاف في عدد الحصائص التي تناولتها كل دراسة فبينما تناولت هذه الدراسة خاصيتين فقط للمعلومات هما الملاءمة والثقة ولأثرها في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المالي والمحاسبي، تناولت الدراسة الحالية إلى جانب هاتين الخاصيتين حصائص أخرى يجب أن تتوفر في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن هذه الدراسة أجريت على الشركات المساهمة في صنعا وتعز والحديدة، وأجريت الدراسة الحالية على دوليين الوزارات في أمانة العاصمة صنعاء.

#### ٨- دراسة غراب وحجازي (١٩٩٥م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات. دراسة تحريضية"، وقد هدفت إلى التعرف على أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار

التنافسي، والتعرف على أثر نمط متخذ للقرارات الذهني في استخدامه لهذه النظم في اتخاذ القرارات التنافسية، التعرف على علاقة خصائص واتجاهات متخذ للقرارات بتأثير نمطه الذهني في استخدامه لهذه النظم في اتخاذ القرارات التنافسية، وكانت مفردات الدراسة التي أجريت عليها التجربة ٦٦ طالب من طلاب المستوى الرابع في شعبتين من شعب مرحلة بكالوريوس إدارة الأعمال المسجلين في مساق السياسات الإدارية والذين يستخدموا مباراة الأعمال ضمن متطلبات المساق المذكور وذلك على اعتبار سلوك اتخاذ للقرارات بين طلاب إدارة الأعمال معبراً تقريباً عن السلوك المتوقع للمديرين الحقيقيين في حقل الواقع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

- أ- تبين قلة الوقت الذي استغرقته الجماعة التي استخدمت النظام في المتوسط عما هو في الجماعة التي لم تستخدم النظام، كما تبين ارتفاع جودة القرارات للمتحدة من قبل الجماعة التي استخدمت النظام عن ما هو في الجماعة التي لم تستخدم النظام.
- ب- تبين كبر العائد على الأصول الإجمالية الذي حققته الجماعة التي استخدمت النظام في المتوسط عن ما هو في الجماعة التي لم تستخدم النظام، وبذلك فإن استخدام نظم مساندة للقرارات ينعكس على العائد على الأصول الإجمالية.
- ج- تبين تأثير اختلاف الأنماط الذهنية معروفاً على كفاءة وفاعلية استخدام عينة الدراسة لهذه النظم بعد تثبيت أثر صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم ذات العلاقة.
- د- تبين أن هناك أثر لاتجاهات متخذ للقرارات العامة نحو التخطيط،

استخدام النماذج الإدارية، استخدام نظم مماندة للقرارات نفسها على كفاءة وفاعلية استخدامه لذلك النظم بعد استبعاد أثر اختلاف أنماط متحذي القرارات الدهنية، كما تبين أن هناك تأثيراً لخصائص متحذي القرارات الشخصية وخصوصاً مستواه العلمي على كفاءة وفاعلية قراراته.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع، مع الاختلاف في دراسة بعض المتغيرات المستقلة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان والمجتمع والعينة والمنهجية.

#### ٩- دراسة أيوب (١٩٩٦م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجية، وقد هدفت إلى لقاء الصوء على موضوع نظام المعلومات الاستراتيجية من خلال تقديم فكرة عن مفهوم هذا النظام ومكوناته وأهميته ودوره في الحصول على المعلومات واستخدامها في مجال دعم القرارات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وكذلك تعريف المعلومات الاستراتيجية بخصائصها التي تخدم احتياجات الإدارة العليا، اقترح نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجية مع الإشارة إلى كيفية تكامل نظام المعلومات الاستراتيجية مع الإدارة الاستراتيجية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

أ- إلى المعلومات الاستراتيجية هي تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عدد القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل مهمة تحديد الأهداف واختيار بدائل العمل الممكنة كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة

بالبيئة الدخلية للمنظمة، ويجب أن تتوفر في هذه المعلومات خصائص وسمات معينة كإى تكون واضحة ودقيقة وإى يكون توقيتها مناسباً وشاملة ومتكاملة.

ب- إى نظام للمعلومات الإستراتيجي هو ذلك النظام الذي يخدم ويدعم نشاطات الإدارة الإستراتيجية التي يمكن وصفها على أنها النشاطات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات.

ج- اقترحت الدراسة عدد من المكونات لنظام المعلومات الإستراتيجي تمثلت في: نظم البحث في البيئة، قاعدة البيانات الإستراتيجية، مكتبة البرامج، تقديم المعلومات، شبكات اتصالات المعلومات الإستراتيجية.

د- اقترحت الدراسة نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجي يقوم على أساس المكونات السابقة بالإضافة إلى نظم معلومات الإدارة العليا، نظم دعم الإدارة العليا، نظم الخبراء، المكونات الأخرى للنظام التي تتضمن قاعدة البيانات ومكتبة البرامج واستخدام المسير لأجهزة الميكرو كمبيوتر التي تتصل من خلال شبكات الاتصال مع الحاسب الرئيسي في المنظمة الإدارية.

على الرغم من اختلاف هدف الدراسة الحالية عن هدف هذه الدراسة، إلا أن الباحث قد أفاد منها في تغطية جزء من الحلقة النظرية المتعلقة بكل من المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذا مكونات نظم المعلومات الإدارية الآلية.

#### ١٠- دراسة الأعرجي (١٩٩٧م):

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان تحليل أسباب الخطأ في القرارات المصرفية: دراسة ميدانية في بعض المصارف الأردنية، بهدف

إلى إبراز الأبعاد التحليلية لمحدودية الرشد التي تكمن وراء ممارسة الخطأ في القرارات المصرفية. وقد توصلت إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في للنتائج الآتية: إن أهم الأبعاد لمحدودية الرشد التي تكمن وراء ممارسة الخطأ في القرارات المصرفية تتمثل في: محدودية المقدرة على التركيز على أكثر من مشكلة أو هدف واحد في الوقت نفسه، محدودية المقدرة على الربط بين الحلفية للمعرفة لمتخذ القرار من جهة والمعلومات التي يستقيها أنياً من البيئة عن متغيرات للقرار المزمع اتخاذه من جهة أخرى، محدودية مقدرة متخذ للقرار على استدعاء معلوماته من الذاكرة البعيدة لأغراض عملية اتخاذ للقرار.

أشارت هذه الدراسة إلى أثر بعض العوامل (المتغيرات) في عملية اتخاذ القرارات منها المعلومات الذي تعتبر أساس موضوع الدراسة الحالية، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان ومجتمع الدراسة، ففي حين أجريت هذه الدراسة على بعض المصارف الأردنية، أجريت الدراسة الحالية على دوليين للوزارات اليمنية.

#### ١١- دراسة أحمد (١٩٩٨م):

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان 'واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية والخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية'، وقد هدفت إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرارات، وبيان مدى تطبيق الأساليب الكمية في تحليل للمشكلات واتخاذ القرارات في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام الأساليب الكمية في تلك المؤسسات، بالإضافة



إلى إبراز المزايا التي تعود على المؤسسات التي تستخدم الأساليب الكمية، كما هدفت إلى قياس أثر بعض المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والمتغيرات التنظيمية للمؤسسات المتمثلة في طبيعة نشاط المؤسسة، وحجمها، وسوق ملكيتها، توفر الحاسوب على استخدام أو عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات. وتكون مجتمع هذه الدراسة من كافة المؤسسات للصناعة والخدمية بدرجاتها الممتازة والأولى والثانية المسجلة في غرفة التجارة والصناعة في الأردن، لما عيّنتها فتكونت من المؤسسات التي يتوقع أنها تستخدم أساليب التحليل الكمي وهي تلك التي لها حد أدنى من المستويات التنظيمية يسمح باستخدام هذه الأساليب، وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في النتائج الآتية:

- أ- إن أهم الأساليب والطرق الكمية المستخدمة في المؤسسات هي على الترتيب: التحليل الإحصائي، نماذج المخزون، البرمجة الخطية، تحليل التكلفة والعائد، نماذج التنبؤ، طريقة بيرت، النماذج المالية، شجرة القرارات، المحاكاة بالحاسوب، نظرية الصفوف.
- ب- تمثلت أهم معوقات تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في: عدم المعرفة بهذه الأساليب، عدم توفر المتخصصين، صغر حجم المؤسسة، عدم كفاية وثقة البيانات المطلوبة، المؤسسة بحاجة بدون استخدام هذه الأساليب، عدم توفر الحاسوب، ارتفاع التكلفة، عدم اهتمام واقتناع الإدارة بها، استحدثت ولم تتجح.
- ج- تبين أن مزايا تطبيق الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في: تحسين عملية اتخاذ القرارات، توفير الوقت، تحسين

الإنتاجية، تحسين الربحية، تخفيض التكاليف.

د- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري طبيعة نشاط وملكية المؤسسة واستخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات، في حين تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة وتوفر الحاسوب واستخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات، كذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية فيما عدا العمر تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ووظيفة المسحوث وبين استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: دراسة عملية اتخاذ القرارات كمغير تابع، وفي دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مع الاختلاف في: تحديد هذه المتغيرات، فبينما تناولت هذه الدراسة العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة كمغيرات ديموغرافية، وطبيعة نشاط المؤسسة، حجمها، ملكيتها، توفر الحاسوب كمغيرات تنظيمية، أضافت الدراسة الحالية إلى جانب المتغيرات الديموغرافية السابقة التخصص العلمي، سنوات الخبرة، التدريب، في حين اقتصرنا على طبيعة نشاط دواوين الوزارات، وبمجموع المعلومات المستخدمة هيها كمغيرين تنظيميين، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الرمان والمكان والمجتمع والبيئة.

١٢- دراسة الشدادي وأبوب (١٩٩٨م):

أجريت هذه الدراسة في السعودية تحت عنوان "استخدام نظم مساندة القرارات في المنشأة الصناعية السعودية"، بهدف دراسة أثر استخدام نظم مساندة القرارات في كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة، وتكويت عينة

الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة المتمثل في المنشأة الصناعية السعودية الموجودة في مدينة الرياض مع استبعاد ١٠% من إجمالي المجتمع الأصلي ٥٥١ وهي المنشأة الصناعية المغلقة أو المتوقفة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- إن منشأة العينة كانت تميل إلى استخدام النظم للمعلوماتية المختلفة بشكل مكثف لأغراض تراوحت بين ٦٤,٨% للمساعدة في تقديم الخبرة للإدارة، ونسبة ٥١,٣% لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، ثم نسبة ٣٧,٤% للمساعدة في القرارات التي تتخذ جماعياً ثم المساعدة في اتخاذ قرارات الإدارة العليا على التوالي.
- ب- تراوحت درجة التركيز على استخدام نظم مساندة القرارات تبعاً لهيكل القرار الإداري ونوعيته ومستواه الإداري.
- ج- إن منشأة العينة التي كانت تعتمد على نظم مساندة القرارات في صنع حوالي ٥٠ - ٧٥% من قراراتها بلغت نسبتها ٤١,١%، كذلك فإن المنشأة التي كانت تستخدم تلك النظم لاتخاذ أكثر من ٧٥% من قراراتها بلغت نسبتها ١٧,٨% بمعنى أن حوالي ٥٩% من منشأة العينة كانت تلجأ إلى استخدام نظم المساندة في صنع قراراتها بشكل كبير.
- د- إن لهيكل القرار الإداري تأثيراً معقولاً على درجة استخدام نظم مساندة القرارات لكن هذا التأثير كان إيجابياً بالنسبة للقرارات المرتبة، وعكسياً بالنسبة للقرارات غير المرتبة.
- هـ- إن المستوى الإداري للقرار الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي كان له أثراً معنوي سلبى على استخدام نظم مساندة القرارات، كما

أن درجة استخدام نظم مساعدة للقرارات كان لها أثراً موجب على القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها، كما كان لمستوى استخدام نظم مساعدة القرارات تأثير إيجابي على كفاءة القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم بدلاً من الطريقة التقليدية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن نظم مساعدة القرارات لم يكن له تأثير محبوي على فاعلية القرارات المتخذة.

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أهم المقومات التي يجب توفرها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية مع الاختلاف في ذكر هذه المقومات، ففي حين تناولت هذه الدراسة أثر استخدام نظم مساعدة القرارات في كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة، تناولت الدراسة الحالية أثر استخدام المعلومات باعتبارها مخرجات نظم مساعدة القرارات ومداخلات في نفس الوقت لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان ومجتمع الدراسة والعينة.

#### ١٣- دراسة Simons and Thompson (١٩٩٨):

أجريت هذه الدراسة في استراليا تحت عنوان "Strategic determinants: The context of managerial decision making" المحددات الإستراتيجية في محيط اتخاذ القرارات الإدارية، وقد هدفت إلى وضع تعريف لاتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المديرين، وتحديد أثر العوامل البيئية والمؤسسية والشخصية وعوامل محتوى القرار في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وقد توصلت إلى أن هذه العوامل تمثلت بالعوامل البيئية وهي الظروف الخارجية، آراء العملاء، المبيعات، المنافسون، حصة السوق، ثبات البيئة، طلبات العملاء،

السياسات والتعليمات الحكومية، الدعم الحكومي، والعوامل المؤسسية المتمثلة في الصراع بين الموظفين، الرسمية، الدعم الداخلي من الموظفين، الأهداف المالية، الإجراءات الإدارية، الدعم المالي، القوى البشرية، الفعالية في العمل، وعوامل محتو للقرار المتمثلة في درجة التعقيد، عدد المنفعين شرعية القرار، والعوامل الشخصية المتمثلة في الخبرة السابقة، قدرة التحمل، الشخصية الاجتماعية، الاستعداد للإنجاز، المؤهل العلمي.

تشابهت للدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية لمتخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مع الاختلاف في تحديد هذه المتغيرات، ففي حين تناولت الدراسة الحالية العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة السابقة، التدريب، تناولت هذه الدراسة الخبرة السابقة، قدرة التحمل، الشخصية الاجتماعية، الاستعداد للإنجاز، المؤهل العلمي.

#### ١٤- دراسة Winterman et. al (١٩٩٨):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "Impact information on decision making in government department" وقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإدارات في المؤسسات الحكومية حول أثر المعلومات وأنواعها وجودتها كمداخلات في عملية اتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يدركون أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات وأن القرارات في الدوائر الحكومية هي عبارة عن معلومات كثيفة وتتركز على مزيج من المتطلبات المعقدة، كما تعتبر المصادر الداخلية للمعلومات أفضل المصادر دقة وسرعة وتربطاً، كما

تبين أن تنوع المعلومات المقدمة يعكس درجة تعقيد القرار المتخذ، وأن دقة المعلومات ووقتتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جودة القرار، وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب النزاعات بين الأقسام الأخرى، كما تعمل على تقليل التكلفة وإهدار الوقت.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة إلى حد كبير حيث أن كلا منهما تناولت دراسة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في الأجهزة الإدارية الحكومية مع الاختلاف في الزمان والمكان.

#### ١٥ - دراسة Yousef (١٩٩٨):

أجريت هذه الدراسة في الإمارات العربية المتحدة تحت عنوان "predictors of decision making styles in a Non-Western Country"، وهدفت إلى تحديد أثر كل من، ثقافة المنظمة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، والجوانب الشخصية لمتخذ القرار المتمثلة في المؤهل العلمي، والعمر، والمستوى الإداري، والجنسية على اتخاذ القرارات. تكون مجتمع هذه الدراسة من متخذي القرارات في القطاع الصناعي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبيت نتائجها وجود ارتباطات مهمة إحصائياً بين أنماط القرارات، وبين كل من: ثقافة المؤسسة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، المؤهل العلمي والمستوى الإداري لمتخذ القرارات، وبالتالي فإنه من الممكن التنبؤ بنمط متخذ القرارات في البيانات المشابهة من خلال هذه العوامل.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية لمتخذي القرارات المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري (الوظيفي) في عملية اتخاذ القرارات، كما أشارت هذه

الدراسة إلى الجنسية كأحد هذه للمتغيرات في حين أضافت الدراسة الحالية سنوات الخبرة، للتخصص العلمي، التدريب كمتغيرات ديموغرافية أخرى لمتخذي القرارات، كما تشابهتا في دراسة أثر متغير المستوى التكنولوجي المستخدم في المؤسسة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات كأحد للمتغيرات التنظيمية للدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في لزمان والمكان والمجتمع والعينة.

#### ١٦- دراسة السامرائي (١٩٩٩م):

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان "اتجاهات العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في القطاع الحكومي الأردني". وقد هدفت إلى: محاولة التعرف على واقع استخدام الأساليب الكمية وبحوث العمليات في القطاع الحكومي الأردني، التعرف على أهم الأسباب التي تعيق عملية استخدام الأساليب الكمية، اقتراح مجالات التطوير في عملية اتخاذ القرار بما يضمن زيادة الكفاءة والفاعلية لإنجاز عملية التطوير الإداري. تكون مجتمع هذه الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وفئات قيادية أخرى، وشملت العينة من هم في درجة مستشار ورئيس باحثين وباحث وموظف إداري من أصحاب القرارات في الوزارات الأردنية المختلفة باستثناء وزارات الخارجية والداخلية والدفاع وتم اختيار عينة عشوائية من كل وزارة تختلف نسب التمثيل فيها من وزارة إلى أخرى وفقاً لاختلاف عدد المديرين ورؤساء الأقسام والفئات الأخرى من وزارة إلى أخرى واختلاف نسب الردود، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وأهم النتائج التي

توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في النتائج الآتية:

1- إلى درجة المعرفة بالأساليب الكمية ضعيفة جداً في مواقع اتخاذ القرار وبالتالي فإن تطبيق عينة الدراسة لتلك الأساليب في مجال عملهم ضعيف جداً وتسيطر الأساليب التقليدية على نمط عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الحكومية الأردنية وذلك لوجود عناصر معوقات علمية دون الجامعة في مواقع اتخاذ القرار في الإدارة الوسطى وأحياناً في الإدارة العليا وجميع هذه الأسباب أدت إلى عدم تبني أساليب إدارية حديثة في عملية اتخاذ القرار.

ب- تبين أن أهم معوقات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات والتي تم ترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة تتمثل هي: عدم توفر الأشخاص المتخصصين، عدم توفر البيانات الدقيقة، عدم وجود تشجيع من الرؤساء، عدم توفر الحاسب، طبيعة العمل، عدم توفر الاعتماد المالي اللازم، توجه الإدارة لا يساعد على استخدامها.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي كمتغير تابع، وفي دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية لمتحذي القرارات كالوظيفة الحالية، مدة الخدمة (سنوات الخبرة)، المزهل العلمي، التخصص العلمي، في عملية اتخاذ القرارات، كما تطرقت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية المعلومات لاستخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عنها في: المتغيرات المستقلة الرئيسية ففي حين تناولت هذه الدراسة أثر استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ



القرارات، تناولت الدراسة الحالية أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، كما اختلفت في الزمان والمكان والمجتمع.

#### ١٧- دراسة العمري (٢٠٠٠م):

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان تحليل واثار قرارات الإنتاج والتسويق في ظل غياب نظم للتكاليف: دراسة مقارنة في المنشأة الصناعية اليمنية، وقد هدفت إلى: تسليط الضوء على أهمية المعلومات المحاسبية التي توفرها نظم التكاليف في اتخاذ القرارات، معرفة الاختلاف في كيفية تحليل القرارات في ظل استخدام أو عدم استخدام نظم للتكاليف في المنشأة، معرفة اثار وجود أو غياب نظم للتكاليف على مؤشرات نجاح المنشأة وتطورها، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في: اختلاف أساليب تحليل القرارات الإدارية في المنشأة الصناعية اليمنية التي تستخدم نظم التكاليف عن المنشأة الأخرى من حيث نوعية المعلومات المعتمد عليها في الأساليب ومدى ملائمة تلك الأساليب المتبعة لكل قرار إداري، كما توصلت إلى أن المنشأة الصناعية التي تستخدم نظم التكاليف تستخدم أساليب لتحليل البدائل في عملية اتخاذ القرارات أكثر موضوعية ودقة وتعقيد لأنها تعتمد على المعلومات المحاسبية والتكاليفية في المقارنة. على الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة من حيث المجال والهدف والمجتمع والعينة، إلا أن الباحث قد أفاد منها في تأكيد أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات

#### ١٨- دراسة الفاعوري والعمري (٢٠٠٢م):

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان تحليل أسباب الخطأ في

لتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: وقد دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، وقد هدفت إلى: تحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية من خلال التعرف على تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف وعوامل ثقافة المنظمة المتمثلة في التحدي الوظيفي، الاتصال، التماسك الاجتماعي من جهة، والتفاعل بين هذه العوامل من جهة أخرى، على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة للنتائج الآتية:

- أ- إلى مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار هي العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف.
- ب- إلى العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار التي تحدد التحدي الوظيفي تمثلت في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإجمالية.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة لثر المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في عملية اتخاذ القرارات، مع الاختلاف في تناول بعض هذه المتغيرات حيث أصابت هذه الدراسة الجنس، ونطاق الإشراف، في حين أصابت الدراسة الحالية التخصص العلمي، الوظيفة الحالية، التدريب كمتغيرات ديموغرافية أخرى لمتحدي القرارات، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الرمان والمكان ومجتمع الدراسة.

## ١٩- دراسة المركز الوطني للمعلومات<sup>(\*)</sup> (٢٠٠٢م):

أجرى للمركز الوطني للمعلومات دراسة مسحية للواقع الراهن للمعلوماتية في الجمهورية اليمنية، بهدف تقييم واقع المعلوماتية في اليمن، وقد قُسمت الدراسة إلى دراسات فرعية على النحو الآتي:

### ١٩-١- دراسة عامة للأجهزة الإدارية الحكومية ومؤسسات القطاعين العام

#### والخاص:

وقد هدفت إلى تقييم الواقع المعلوماتي في الأجهزة والمؤسسات الإدارية المختلفة التابعة للقطاع الحكومي والعام والقطاع الخاص، من خلال التعرف على: هياكل إدارة الأنشطة المعلوماتية على مستوى تلك الأجهزة والمؤسسات الإدارية، العمليات المعلوماتية وآليات تنفيذها، واقع مصادر البيانات والمعلومات، تقييمات المعلومات المستخدمة ومستوى إدارة الأنشطة المعلوماتية، واقع الكادر العامل في المجال المعلوماتي، مستوى الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرار، التخطيط والإنفاق العام والخاص في مجال المعلوماتية، المعوقات التي تقف أمام تطور إدارة الأنشطة المعلوماتية. وبلغ حجم العينة فيها ٢٣٦ جهة إدارية، منها ١٧٦ جهة إدارية تابعة للقطاع الحكومي والعام، و ٦٠ جهة إدارية تابعة للقطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج

---

(\*) تم إنشاء المركز الوطني للمعلومات بموجب القرار الجمهوري رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٥م بهدف وضع القاعدة الأساسية لآلية العمل المعلوماتي في اليمن، ولتنبط به مهمة جمع المعلومات وحفظها وتحليلها وتنظيم تبادلها ووضعها في متناول رسمي السياسات وصانعي القرار، بالإضافة إلى وضعها في خدمة احتياجات الباحثين والدارسين والمستثمرين والمهتمين بشكل عام (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ٩٢)

الآتية<sup>(\*\*)</sup>: إن من بين ٢٢٦ جهة إدارية شملتها الدراسة هناك ١٨٩ جهة فقط لديها وحدات معلومات (تعني بمجمل أو بعض الأنشطة والعمليات للمعلوماتية)، حيث بلغ عدد وحدات المعلومات في القطاع الحكومي والعام ١٤٦ وحدة، بينما بلغ عددها في القطاع الخاص ٤٠ وحدة معلومات، وتوزعت تلك الوحدات بحسب مستواها التنظيمي إلى ٥٥,٤٠% بمستوى إدارة فرعية، و ٤٠,٣٠% بمستوى إدارة عامة، في حين بلغت نسبة الوحدات بمستوى قطاع ٤,٣٠%، وعلى مستوى علاقات وحدات المعلومات فيما بينها أظهرت النتائج أن نسبة ٥٣,٥٠% فقط من وحدات المعلومات لديها علاقات تعاون مع وحدات المعلومات في الجهات الأخرى، وتركزت أبرز أسباب عدم وجود وحدة معلومات محتصة في كل القطاعين الحكومي والعام والحاصل في: الافتقار إلى الكادر المختص بنسبة ٢٨,٤%، الصعوبات المالية بنسبة ٢٤,٦٩%، ثم كلاً من المعوقات الإدارية والتنظيمية، وعدم وجود أولوية تبرر إنشاء وحدة معلومات بنسبة ٢٣,٤٦% لكلاً منهما. وعن مستويات اعتماد صناع القرار في الجهات على المعلومات كان دائماً بنسبة ٤٧,٩%، أحياناً بنسبة ٤٠,٢%، نادراً بنسبة ٩%، أبداً بنسبة ٣%. كما بينت النتائج أن المستفيدين محلياً من المخرجات المعلوماتية للجهات هم صانعوا القرار بنسبة ٣٠,٥٨%، الناحثون بنسبة ٢٢,٨٤%، المهتمون بنسبة ١٨,٨١%، المستثمرون بنسبة ١٤,٨٦%، الجهات المعلوماتية بنسبة ١٣,٤٦%، أما المستفيدون خارجياً

(\*\*) قام الباحث هنا بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى الإشارة إلى بعض النتائج أيضاً في توضيح أبعاد مشكلة الدراسة الحالية ومناقشة نتائجها.

مما تنتهجه الجهات من البيانات والمعلومات فقد كانت للمنظمات والهيئات الدولية هي الأكثر استفادة بنسبة ٤٢,٦٧%، ثم جهات معلوماتية وأبحاث ودراسات بنسبة ٤٠,٨٩%، وأخيراً الدول بنسبة ١٦,٤٤%. كما أظهرت النتائج أن ٦٢,١٠% فقط من الجهات تضع خطط وبرامج عمل سنوية لأنشطة المعلومات لديها. وفي جوانب الإنفاق على الأنشطة للمعلوماتية أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة المحصصات لأنشطة المعلومات في موازنات الجهات المختلفة من ٥% عام ١٩٩٧م، إلى ١٠% عام ٢٠٠١م، وبالمقابل ارتفع حجم الإنفاق الكلي على أنشطة المعلوماتية في القطاعين الحكومي والعام والخاص من ٣٠,٥ مليون دولار عام ١٩٩٩م، إلى ٦٣,١ مليون دولار عام ٢٠٠١م. وبيئت النتائج أيضاً أن الصعوبات التي تعيق تبادل البيانات والمعلومات بين الجهات المختلفة تركزت في: قصور في الوعي المعلوماتي بنسبة ٢٧,٩٢%، صعوبات فنية بنسبة ٢٧,٥٣%، صعوبات تنظيمية وإدارية بنسبة ٢٧,٣٤%، وأخيراً غياب النظم التشريعية والقانونية بنسبة ١٧,٢١%. كما أظهرت نتائج الدراسة أن من بين ٢٣٦ جهة إدارية هناك ١٢٥ جهة لديها شبكات حاسوب منها ٨٨ جهة في القطاع الحكومي والعام، و ٣٧ جهة في القطاع الخاص، وكان إجمالي عدد الشبكات لدى هذه الجهات ٢٥٣ شبكة، منها ٢١٤ شبكة من نوع Client-Server، و ٢١٤ شبكة يرتبط بها ٣٨٣١ جهازاً، وعدد الشبكات من نوع Host terminal يرتبط بها ١١٦٢ طرفية. كما أظهرت النتائج أن هناك المستخدمين لشبكات الحاسوب في الجهات هي الإدارات المختلفة بنسبة ٥٥,٣٨%، يليها القيادات الواسطة بنسبة ٢٦,٦٧% ثم القيادات العليا بنسبة ١٧,٩٥%، أما لارتباط الشبكات في

للجهات المختلفة فيما بينها كل ضعيفاً حيث لم يتجاوز ١٢,٥%. وفيما يتعلق بتوزيع خطوط الهاتف المستخدمة فإن العدد الأكبر منها ٣١٣٠ خط يستخدم لأغراض الاتصالات التقليدية (الهاتف والفاكس)، كما أن ٣٤٨ خط مخصصة للاتصال بشبكة الانترنت، و ٢٧٦ خط للاتصال بشبكات حاسوب. أما فئات المستخدمين للانترنت فقد بينت النتائج أن القيادات الإدارية العليا والوحدات المختصة هما الفئتان الأكثر استخداماً بنسبة ٣٣,٦١%، و ٣٣,١٩% على التوالي، بينما بلغت نسبة استخدام القيادات الوسطية ٢٠,١٧%، الإدارات المختلفة بنسبة ١٣,٠٣%. كما بينت النتائج أن مستويات تقديم خدمة الانترنت ضعيفة المستوى بنسبة ٥٣,٩٠% متوسطة المستوى بنسبة ٤١,١٠% جيدة المستوى بنسبة ٥%.

#### ١٩-٢- دراسة خاصة بمخرجات التعليم في الكليات الجامعية:

شملت الدراسة ١٨ كلية جامعية لديها مخرجات تعليمية في مجال المعلوماتية منها ١١ كلية تابعة للقطاع الحكومي، ٧ كليات تابعة للقطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية: إن هناك ١٩ تخصصاً في مجالات المعلومات تتوزع على ثمانية أقسام علمية في الكليات المشمولة بالمسح، وجميعها تمنح درجة البكالوريوس كما أن هناك تخصصاً واحداً يمنح مؤهلات في الدراسات العليا. أما ما يتعلق بالكادر التدريسي المختص في مجال المعلوماتية لدى الكليات المشمولة بالمسح فقد بينت النتائج وجود ١٤٢ أستاذاً ومدرساً جامعياً منهم ١١٦ أستاذاً ومدرساً يعني، تتوزع تخصصاتهم في مجال تحليل النظم ٢، برمجة الحاسوب ٥٣، هندسة الحاسوب ٣٨، اتصالات والإلكترونيات ٣٢، نظم المعلومات ٨، أممية الحاسوب والشبكات ٢،

المكتبات ٨. أما المقررات الدراسية فقد أظهرت النتائج بأن استيعاب المتغيرات الجديدة والمتسارعة في مجال المعلوماتية بشكل منتظم ضمن المقررات كانت محدودة بنسبة ٢٥% في كليات القطاعين معاً، وفيما يحص الكليات الحكومية فإن استيعاب هذه المتغيرات يتم وفقاً للإمكانات المتاحة بنسبة ٩٠%، أما في الكليات الخاصة فإنه يتم استيعاب المتغيرات بشكل منتظم بنسبة ٥٠%، وحسب الإمكانات المتاحة بنسبة ٥٠%. ومن حيث وجود مكتبة متخصصة تخدم تخصصات المعلوماتية في الكلية فقد توفرت في ٥ كليات من الكليات الحكومية، وفي ٤ فقط من كليات القطاع الخاص، وفي جميع الأحوال فإن ٦٢,٥٠% من محتويات هذه المكتبات في كليات القطاعين الحكومي والخاص تعتبر متوسطة الكفاية، بينما ٣٧,٥٠% من محتوياتها غير كافية. كما أظهرت النتائج أن هناك ٦ كليات حكومية لديها اشتراك واحد في الانترنت لكل منها، أما الكليات الخاصة فجميعها لديها اشتراك في الانترنت وأن عدد الاشتراكات لديها ١١ اشتراك بمعدل ١,٦ اشتراكاً للكلية الواحدة في القطاع الخاص. كما بينت النتائج أن المعوقات التي تواجه العملية التعليمية في اختصاصات المعلوماتية والاتصالات لدى الكليات المشمولة بالمسح تركزت في: شحة الإمكانات المادية بنسبة ٣٤,٢٩%، ندرة الكادر الوطني المختص بنسبة ٣٤,٢٩%، ضعف خطط ومؤسسات التعليم في مجال المعلوماتية والاتصالات بنسبة ٣١,٣٤%.

١٩-٣- دراسة خاصة بمخرجات التعليم في الكليات والمعاهد المتوسطة

#### ومراكز التدريب:

شملت الدراسة ٣٤ مؤسسة تعليمية منها ١٨ مؤسسة في القطاع

الحكومي، و ١٦ مؤسسة في القطاع للخاص. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها في النتائج الآتية: تخرج ٦٦٢١ طالب من جميع هذه المؤسسات خلال العامين ١٩٩٩/٢٠٠٠م، ٢٠٠٠/٢٠٠١م، منهم ٢٥٥١ خريج كانت مدة دراستهم أقل من سنتين، والبقية تتوزع مدة دراستهم ما بين ٢-٣ سنوات، كما أن إجمالي عدد الدورات التي تم عقدها خلال الأعوام الثلاثة ١٩٩٨م - ٢٠٠٠م بلغ ٤١٧ دورة، حيث تم تدريب ٣٦٤٣٠ متدرب، بمعدل ٨,٩ متدرب في الدورة الواحدة. وفيما يتعلق بالكادر العامل في هذه المؤسسات فقد بلغ عددهم ١٩٤ مدرس يتوزعون على مختلف التخصصات المعلوماتية. أما ما يتعلق بوجود مكاتب تخدم تخصصات المعلوماتية فإنها لم تتوفر سوى في ١١ مؤسسة تعليمية تابعة للقطاع الحكومي، وفي ٧ مؤسسات فقط تابعة للقطاع الخاص، وقد توارعت مستويات كفاءة محتويات هذه المكاتب عموماً لدى مؤسسات القطاعين بمستوى متوسط الكفاءة بنسبة ٥٥,٦٠%، غير كافية بنسبة ٣٨,٩٠%، كافية بنسبة ٥,٥٠%. وفيما يتعلق باشتراك المؤسسات التعليمية في الانترنت فقد وجد أن ١٠ مؤسسات تعليمية حكومية لديها اشتراك في الانترنت، وقد بلغ إجمالي عدد الاشتراكات في الانترنت في مؤسسات القطاعين معاً ٣١ اشتراكاً، بمعدل ١,٧ اشتراك للمؤسسة الواحدة المشتركة، كما بلغ معدل الاستخدام اليومي للانترنت في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة ٣ ساعات في اليوم الواحد. كما أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه العملية التعليمية في مجال المعلوماتية لدى المؤسسات التعليمية المشمولة بالمشح تركزت في: شحة الإمكانيات المادية بنسبة ٣٠%، ضعف خطط وسياسات التعليم في مجال المعلوماتية بنسبة



٢٨,٥٧%، ندرة الكادر الوطني المختص بنسبة ٢٢,٨٦%، تعدد جهات الإشراف بنسبة ١١,٤٣%، ضعف مستوى الإشراف بنسبة ٧,١٤%.

#### ١٩-٤- دراسة خاصة بمخرجات التعليم في المدارس:

شملت الدراسة ٤٨ مدرسة أساسية وثانوية، منها ٣٥ مدرسة حكومية، و ١٣ مدرسة تابعة للقطاع الخاص. وأهم النتائج التي توصلت إليها تمثلت في النتائج الآتية: إن نسبة للمدارس الحكومية التي يوجد فيها أجهزة حاسوب ٢٥,٧%، أما للمدارس الخاصة فبلغت نسبتها ٩٢,٣%. وقد وُجد أن هناك ١٩١ جهاز حاسوب لدى المدارس المشمولة بالمسح، منها ٣٢ جهاز يستخدم في الأعمال الإدارية، ١٥٩ جهاز يستخدم في التدريس. أما ما يتعلق باشتراك المدارس بالانترنت فإن المدارس الحكومية لا يوجد لديها أي اشتراك في الانترنت، أما المدارس الخاصة فإن نسبة ٣٠,٨% منها لديها اشتراك في الانترنت. وبالنسبة للكادر التدريسي العامل في المدارس ومستوى تأهيله على استخدام الحاسوب فقد أظهرت الدراسة أن نسبة المدرسون القادرين على استخدام الحاسوب عموماً إلى إجمالي المدرسون في المدارس المشمولة بالمسح بلغت ٧%.

أما المعوقات التي تواجه المدارس في إدخال تدريس واستخدام الحاسوب فقد جاءت في المرتبة الأولى المعوقات المرتبطة بعدم وجود سياسة تعليمية تدعم إدخال تدريس واستخدام الحاسوب وتقنيات المعلومات في المدارس بنسبة ٣٩,٨%، شحة الإمكانيات المادية بنسبة ٢٨,٥٧%، ندرة الكادر الوطني المختص بنسبة ٢٠,٤١%، انخفاض الوعي بمجال تقنيات المعلومات بنسبة ٧,١٤%، عدم وجود المناهج للتعليمية بنسبة ٤,٠٨%.

#### ١٩-٥- دراسة خاصة بواقع الشركات العاملة في مجال تقنيات المعلومات:

شملت الدراسة ٢٥ شركة، منها ٥٦% ذات نشاط وحيد (أي مختصة بممارسة نشاطها في مجال نظم وتقنيات المعلومات فقط)، بينما ٢٤% من هذه الشركات يعتبر نشاطها في مجال نظم وتقنيات للمعلومات نشاطاً رئيسياً ضمن أنشطة أخرى، في حين أن ٢٠% من هذه الشركات تمارس نشاطها في مجال نظم وتقنيات للمعلومات كنشاط ثانوي ضمن أنشطة أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية: إن الكادر المعلوماتي المختص بمجال المعلومات والعامل لدى الشركات المشمولة بالمسح بلغ ٢٢٠ مختص، منهم ١٠٦ مختص بملي. كما تتوزع مجالات أنشطة الشركات المشمولة في ثلاث مجالات هي البرمجيات بنسبة ٣٣,٩٣%، مجال التجهيزات بنسبة ٣٣,٩٣%، أيضاً نسبة ٣٢,١٩% في مجال الاستشارات. وفيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه تطور مبيعات الشركات العاملة في مجال نظم وتقنيات المعلومات فقد تمثلت في: صعوبة ارتفاع الرسوم الصربية والجمركية بنسبة ١٩,٢٣%، محدودية الطلب بنسبة ١٧,٣١%، عدم وجود صوابط موحدة لببيع وتداول تقنيات المعلومات بنسبة (١٧,٣١%)، تدني الاهتمام بمجال تقنيات المعلومات بنسبة ١٦,٣٥%، الاحتكار بنسبة ١,٩٢%، منافسة مبيعات المنتجات المهربة بنسبة ٧,٦٩%، عدم وجود توعية تنقيعية لعوائد استخدام الحاسوب بنسبة ٥,٧٧%، ندرة الكادر المؤهل والمدرّب بنسبة ٢,٨٨%، الركود الاقتصادي والنمو البطيء للاستثمار بنسبة ٢,٨٨%، عدم تشجيع الجهات الرسمية لتقنيات المعلومات بنسبة ٠,٩٦%، عدم

وجود تنسيق وإستراتيجية موحدة لاقتناء تقنيات المعلومات بنسبة ٢,٨٨%، أخرى بنسبة ٤,٨١%.

#### ١٩-٦- دراسة خاصة باستخدام الشخصي للحاسوب والانترنت:

بلغ عدد من شملتهم الدراسة ٨٤١ مستخدم للحاسوب يتوزعون بين ٦٤٣ ذكور، ١٩٨ إناث، وبفئات عمرية بين ٢٠-٦٠ سنة، كما شملت المستخدمين للحاسوب بمختلف المؤهلات والتخصصات العلمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن أسلوب للتأهيل من خلال دورات تدريبية جاء في المركز الأول بنسبة ٤٣,١٣%، ثم التأهيل الذاتي بنسبة ٣٦,١٨%، للتأهيل من خلال مواد ومقررات ضمن المناهج الدراسية بنسبة ٢٠,٦٩%. أما ما يتعلق باستخدام الانترنت فقد بلغ عدد من يستخدمونه ٥٥٦ مستخدم، أغلبهم من الذكور ٤٥٧ مستخدم، أما الإناث فقد كان عددهن ٩٩ مستخدم، وكانت أهم أسباب عدم استخدام الانترنت: عدم توفر الإمكانيات المادية بنسبة ٥١,١%، عدم القدرة على استخدام الانترنت بنسبة ٢٨,٨٥%، عدم وجود حاجة لاستخدام الانترنت بنسبة ٢٠,٠٥%.

#### ١٩-٧- أهم المؤشرات الوطنية للمعلوماتية:

وهي المؤشرات التي لم يمكن قياسها من خلال المصوحات (الدراسة) الميدانية بل من واقع إحصاءات رسمية، والتي تمثلت أهمها في المؤشرات الآتية: عدد الحواسيب لكل ١٠٠٠ من السكان ٧,١٨ جهازاً، عدد أجهزة الحاسوب في المنازل ١٠٠٠٠ جهاز، خطوط الهاتف لثابت لكل ١٠٠٠ من السكان ٢١,٩، خطوط الهاتف النقال لكل ١٠٠٠ من السكان ١٤,٨١،

عدد المتخصصين بالمعلومات وتقنية المعلومات ٨٠٠٠ متخصص، عدد المشتركين بالإنترنت ٩٩٢٠ عدد المستخدمين للإنترنت ٥٩٥٢٠ بمعدل ٦ أشخاص للاشتراك الواحد، تقديرات مواقع الويب اليمينية ٤٠٠ بما في ذلك المواقع التي تستضيفها شركات خارجية، عدد مزودي خدمة الإنترنت ٢.

أجرى المركز الوطني للمعلومات هذه الدراسة في منتصف عام ٢٠٠٢م، أي قبل أربع سنوات، الأمر الذي شهدت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال الإدارة خلال هذه الفترة تطورات ومستجدات كثيرة، كما أن عينة الدراسة العامة (الرئيسية) للمركز الوطن للمعلومات تكونت من عدد من الأجهزة الإدارية الحكومية ومؤسسات القطاعين العام والخاص، وقد شكل هذا الأمر دافعاً للباحث لدراسة المعلومات في دولوين الزلرات باعتبارها المراكز الرئيسية للأجهزة الإدارية الحكومية والمسئولة عن وضع سياسات وبرامج وخطط التنمية، التي ترتبط بصورة مباشرة وغير مباشرة بتوفر المعلومات الدقيقة، الواضحة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب، لتحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج والخطط، واتخاذ القرارات.

#### ٢٠- دراسة الفهدلوي (٢٠٠٣م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "فلسفة اتخاذ القرارات في السياسة العامة: دراسة تحليلية في المصمون والسلوك"، وقد تمحورت أهدافها حول تحديد المجالات والعوامل المعرفية والسلوكية الموقفية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، وقد استنتجت هذه الدراسة أن أهم هذه العوامل تتمثل في العوامل الآتية:

- أ- المجالات المعرفية: وتشمل المرتكزات المعرفية الآتية:
- الفلسفة التي تعني بتطبيق القيم بالشكل الذي يجعل من الأخلاق مبدأ من مبادئ اتخاذ القرار.
  - علم النفس الذي بدوره يوضح أن أي اختيار للإنسان (متخذ القرار) يجب أن يعكس شخصيته بالإضافة إلى قيمه وعواطفه.
  - علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والذي بدورهما يوضحان القيم الاجتماعية التي تظهر إرادياً أو لا إرادياً إلى جانب القيم الشخصية لمتخذ القرار.
  - القانون وعلم الإنسان والعلوم السياسية والتي توضح القوى المؤثرة المتضمنة أصلاً في بناء مؤسستي يعمل في البيئة ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار مثل تلك القوى التي تعبر عنها القوانين والمراكز السياسية والثقافية والتقاليد والكثير من مؤسسات المجتمع ومنظماته وكذلك طبيعة النظام السياسي والقيادات العمالية والمتقنون وأصحاب المهن.
  - النظم الكمية وهي تمثل مجموعة الطرق العلمية المساعدة في اتخاذ القرار والتي منها النظم الرياضية والإحصائية وغيرها.
- ب- العوامل السلوكية: ويتمثل في:
- العوامل الضاغطة إنسانياً وتنظيمياً وبيئياً.
  - العوامل الدافعية وهي الدوافع التي تعني أن متخذ القرار قد اختار قراره في سبيل تحقيق أهداف معينة بوعي منه وفي ضوء حسابات منطقية أو قد تأخذ شكلاً من أشكال اللاوعي أو شبه الوعي وتتبع من التجربة لمتخذ القرار.

العوامل التقليدية وتمثل مجموعة من القيود النفسية التي تتمثل في الفروق الفردية بين المعنيين بالقرار على مستوى الأهداف والتفصيلات والقيم الذاتية والاحتياجات الحاصلة والتحيز إليها، وقيود إدارية تتمثل في التدرج الهرمي والتمسك بالإجراءات البيروقراطية وشروط التخصص والحجم الإداري الكبير، وقيود رمزية وتتمثل في حالات ضيق الوقت التي تستلزم استصدار قرارات سريعة وعاجلة ربما تسهم في أعاقه للنجاح وبلوغ الأهداف، القيود المعلوماتية التي تتمثل في صعوبة تأمين المعلومات اللازمة للبدائل وما يتعلق بنتائج كل بديل لما يترتب عنها من تكاليف في جمع المعلومات والوقت اللازم ومشكلات أخرى مرتبطة بالتشغيل لتلك المعلومات وتجهيزها مما يعيق النبوء بالتطورات المستقبلية ومواكبة التغيرات الجديدة.

العوامل الموقفية وتتمثل في مجموعة المشكلات المرتبطة نفسها ومؤسسياً بعملية اتخاذ القرارات في السياسات العامة مثل الوقت المحدود الذي يتعامل معه متخذ القرار والعمل ضمن حالة من نقص المعلومات وتزايد كلفتها والسعي إلى استحصاا معلومات غير مجدية في المستقبل أو الاستجابة للمشاركة المبعثرة على حساب الاهتمام بحل المشكلة القائمة.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن هذه الدراسة بناءً على هدفها تناولت عوامل أكثر من العوامل التي تناولتها الدراسة الحالية والتي اقتصرت على دراسة بعض العوامل التنظيمية والديموقراطية لمتحدي

القرارات بالإضافة إلى العامل الأهم وهو المعلومات، وهذه العوامل تعتبر جزءاً من العوامل التي تناولتها هذه الدراسة، كما اختلفت للدراسة الحالية عن هذه الدراسة في لزمان والمنهجية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي التحليلي، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكمي الوصفي.

## ٢١- دراسة رويج (٢٠٠٤م):

أجريت هذه الدراسة في الكويت تحت عنوان "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية" بهدف: استعراض أهمية المعلومات الإستراتيجية وأقسامها المختلفة، معرفة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية بمفهوم المعلومات الإستراتيجية والمصح البيئي، معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين الشركات الكبيرة والصغيرة الحجم في دراية ومعرفة المسؤولين فيهما بذلك، معرفة الأسماء البديلة للمصح البيئي التي هي أكثر رواجاً أو المستعملة في البيئة الكويتية، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في اختيار الأسماء بين الشركات الصغيرة والكبيرة الحجم، معرفة أي أنواع المعلومات تحظى باهتمام أكبر من طرف مسؤولي الشركات وهل يوجد اختلاف في جمع المعلومات بين الشركات الكبرى والصغرى، معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الوعي بمصنوعات المصح البيئي ونوعية تجميع المعلومات. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع بيانات ومعلومات الدراسة حيث تم اختيار ١٠٠ شركة كويتية كبيرة وصغيرة الحجم وتم توزيع ٤٦٨ استبانة على كبار المسؤولين في هذه الشركات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية: إن مصطلحات المسح البيئي ونظام المعلومات الاحترافي هي الأكثر استخداماً في الشركات الكويتية للإشارة إلى عملية جمع المعلومات، إن معرفة مسؤولي الشركات بتلك المصطلحات متوسطة، إن المعلومات الإستراتيجية المجمعة قليلة، إن ثمة علاقة وطيدة بين معرفة المسح البيئي ومعرفة المعلومات الجردية والمعلومات الإستراتيجية من جهة وبين معرفة المعلومات الجزئية وسلوك تجميعها من جهة أخرى، لا توجد فروق في سلوك تجميع المعلومات بين الشركات الكبرى والصغرى.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة المعلومات بهدف إيضاح أهميتها للمنظمات الإدارية العامة والخاصة من جهة، كما أنهما ركزتا على معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين متحدي القرارات في استخدام المعلومات من جهة أخرى، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن هذه الدراسة في الرمال والمكان والمجتمع والمينة.

#### ٢٢- دراسة Al- Rafee and Cronan and Ali (٢٠٠٤):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "أخلاقيات نظم المعلومات: مقارنة لثقافات مختلفة"، وهدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين ثقافتين مختلفتين من حيث أخلاقيات الحطرات المتبعة في عملية اتخاذ القرار لسياريومات مختلفة تتعلق باستخدام نظم المعلومات، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود أية فروق معنوية ما بين الثقافتين في رؤيتهما لهذه السياريومات وكذلك الأسباب المؤدية لهذه القرارات، كما بييت هذه الدراسة بأن الواجب الأخلاقي للفرد يعد من أكثر الدوافع تأثيراً عند اتخاذ



هذا النوع من القرارات.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في بعض الأهداف، خاصة في معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في استخدام المعلومات وكذا أنظمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات فيما بين بيئتين مختلفتين.

## ٢٣- دراسة المحاسبة (٢٠٠٥م):

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"، وقد هدفت إلى التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك، من خلال معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء كفاءة نظم المعلومات، معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء فاعلية اتخاذ القرارات، تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين المصنفين ضمن الفئات الأولى والثانية والثالثة المستخدمين لنظم المعلومات في دائرة الجمارك وعددهم ٥٠٠ عنصر. اختيرت منهم عينة عشوائية منتظمة بنسبة ٥٠%، وبالتالي بلغت عدد مفردات العينة ٢٥٠ مفردة. واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تضمنت أهمها في النتائج الآتية: إن المتوسط الكلي لكفاءة نظم المعلومات الإدارية كان مرتفعاً، مما يدل على أن نظم المعلومات الإدارية في دائرة الجمارك ذات جودة وكفاءة مرتفعة، إن المتوسط الكلي لفاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين

المتغيرات المستقلة لكفاءة نظم المعلومات مجتمعة وبمختلف أبعادها المستقلة المتمثلة في المستلزمات المادية، والمستلزمات الفنية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات الإدارية من جهة، وبين المتغير التابع المتمثل في فاعلية عملية اتخاذ لقرارات مجتمعة وبمختلف أبعادها التابعة المتمثلة في تحديد المشكلة، تطوير البدائل، المقارنة بين البدائل، تقييم البدائل، تنفيذ البديل، الرقابة والمتابعة من جهة أخرى.

لقد هدفت هذه الدراسة كما ذكر سابقاً إلى معرفة أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ لقرارات، وبالتالي فإن هدفها يختلف عن هدف الدراسة الحالية، إلا أن التشابه بين الدراستين يكمن في دراسة المعلومات التي تعد من أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في عملية اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة نظام المعلومات تقاس بقدرته على توفير المعلومات بالكم والكيف المطلوب لعملية اتخاذ القرارات. ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية: كفاءة نظام المعلومات يؤدي إلى توافر المعلومات بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات سليمة.

#### ٢٤- دراسة العريفي (٢٠٠٥م):

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان "اللامركزية في صناعة القرار من وجهة نظر المديرين: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الخاص في اليمن" بهدف التعرف على مدى ممارسة اللامركزية في صناعة القرار في منظمات القطاع الصناعي الخاص في اليمن، والتوصل إلى استنتاجات محددة يتم في صوغها وضع توصيات مناسبة تفرص

الإسهام في تطوير أسلوب صناعة القرار وكذلك خلق إسهام معرفي في هذا المجال يعكس خصوصية البيئة اليمنية. تمثل مجتمع هذه الدراسة في ٤٧ منظمة صناعية حاصلة يتجاوز عدد العاملين في كل منظمة عن عشرة عمال وعمر كل منها يتجاوز عشر سنوات وتمارس هذه المنظمات عملها في مجال الصناعات الغذائية والكيميائية، ولتصورت العينة على اختيار ١٣ منظمة من هذه المنظمات الـ ٤٧ تمثلت في مجمع الثورة الصناعي الذي يتكون من أربع شركات، مجموعة أروى وتتكون من شركتين، مجموعة هائل سعيد أنعم وشركائه وتتكون من أربع شركات، الشركة اليمنية لصناعة للطلاء ومشتقاته المحدودة، شركة العاقل، شركة الخضرة حيث تم اختيار ٧٥ موظفاً من هذه الشركات، تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

- أ- إن القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة يتم صياغتها من قبل كبار المدراء في المنظمة ويكمن دور الإدارات الوسطى والمباشرة في تقديم المعلومات والاستفسارات للإدارة العليا.
- ب- إن القرارات المتعلقة بالمواضيع التسويقية يتم صياغتها من خلال إعطاء دور للمدراء الموظفين (مدراء الإدارات الوسطى) للمشاركة فيها جنباً إلى جنب مع المدير التنفيذي في صناعة القرارات المتعلقة بالجوانب الإنتاجية ويعود ذلك إلى الخبرة والمعلومات التي تمتلكها الإدارة الوسطى.
- ج- تلعب الإدارات الوسطى دوراً مشاركاً في صناعة القرار من حيث توفير المعلومات والرأي والتخصص الذي يساعد الإدارة العليا في

اختيار القرار المناسب.

د- إن دور الإدارات الوسطى والمباشرة محدود جداً فيما يتعلق بالتخطيط طويل المدى حيث أن المركزية هي المسيطرة في هذا الجانب.

هـ - هناك معلومات يقتصر تداولها فقط في إطار الإدارة العليا بينما تكون المعلومات العادية ذات الطابع التشغيلي في متناول جميع المختصين.

على الرغم من أن هذه الدراسة أجريت في البيئة اليمنية مثلها مثل الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن هذه الدراسة في الهدف، حيث تمثل هدف هذه الدراسة كما ذكر سابقاً في التعرف على مدى ممارسة لامركزية في صناعة القرار في منظمات القطاع الصناعي الحاصل في اليمن، وهو ما يختلف تماماً مع هدف الدراسة الحالية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة ومن ثم في العينة حيث أجريت هذه الدراسة في القطاع الخاص بينما أجريت الدراسة الحالية في القطاع العام.

٢٥- دراسة الشامي ومظهر (٢٠٠٦م):

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان تقنية المعلومات في وحدات الجهاز الإداري للدولة ومؤسسات القطاعين العام والخاص في الجمهورية اليمنية. وقد هدفت إلى إبراز مفهوم تقنية المعلومات في أوساط وحدات الجهاز الإداري الحكومي ومؤسسات القطاع الخاص، تحليل الوضع القائم لتقنية المعلومات في وحدات الجهاز الإداري ومؤسسات القطاعين العام والخاص، تحديد مدى توفر عناصر ومكونات

تقنية المعلومات فيها، دراسة وتحليل التحديات المؤثرة التي أفرزتها تقنية المعلومات على أداء وحدات الجهاز الحكومي ومؤسسات القطاعين العام والخاص، استشراف التوجهات المستقبلية للحكومة تجاه تبني أنظمة تقنية المعلومات والاستفادة منها وتوظيفها في وحدات الجهاز الإداري الحكومي. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- رغم ظهور مستجدات ومتغيرات كثيرة في مجال تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في مجال الإدارة في كثير من بلدان العالم، إلا أن استخدامها بل وببنيته الأساسية في اليمن مازال محدوداً، كما أن بعض المكونات الأساسية لتقنية المعلومات ما تزال تحت طور التأسيس وتتطلب الكثير من الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المؤهلة حتى يتم اكتمال تأسيسها والاستفادة منها في مؤسسات الجهاز الحكومي والقطاعين العام والخاص.

ب- بيئت الدراسة وجود مكالم واضح لوحدة متخصصة للمعلومات في الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية في الجهاز الحكومي بمستوى إدارة عامة في معظم الوحدات وبمستوى إدارة فرعية في معظم مؤسسات القطاع الخاص وتتبع في الغالب رئيس الوحدة الإدارية.

ج- تمتلك معظم الوحدات الإدارية الحكومية عدد محدود من أجهزة الحاسوب وتستخدمها في أعداد كشوفات قرواتب وإصدار الفواتير، كما بيئت الدراسة عدد للوحدات الإدارية التي لديها اشتراكات في شبكة الانترنت حيث بلغت ٥٥% من العينة، أما التي لها مواقع خاص مازل في طور التأسيس فقد بلغت ٢٧% من العينة، بينما وصل عدد مؤسسات القطاع الخاص التي لديها اشتراك في شبكة

الانترنت ٨٢%، والتي تمتلك موقع خاص وصل إلى ٤٢%.

د- هناك مجموعة من الصعوبات التي تحد من انتشار تقنيات المعلومات في وحدات الجهاز الإداري الحكومي تتمثل أهمها في: ارتفاع التكاليف، عدم توفر الموارد المالية والخبرات الفنية، ضعف الوعي، صعوبة التعامل مع البرامج، عدم القدرة على تحديد التقنيات المناسبة، محدودية فرص التدريب.

هـ - أوضحت الدراسة بأن معظم البرمجيات المستخدمة في مؤسسات الجهاز الإداري للدولة هي من نوع البرامج التطبيقية العامة الغرض مثل برنامج معالجة الكلمات Word Processing، ونظم إدارة قواعد البيانات Data management system، التي تستخدم في إنشاء قواعد للبيانات والتعديل والإضافة والحذف إلى محتواها وبرنامج PowerPoint.

و- تبين الدراسة أن التوجهات الحالية والمستقبلية للدولة تسير نحو دعم وتوفير التقنيات الحديثة للمعلومات والاستفادة منها في الأعمال الإدارية.

اعتمدت هذه الدراسة بشكل كبير على بيانات المسح المعلوماتي الذي قام به المركز الوطني للمعلومات عام ٢٠٠٢م (دراسة للمركز الوطني للمعلومات المذكورة سابقاً)، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تعتبر بمثابة تكرار أو شرح لنتائج دراسة المركز الوطني للمعلومات. وعلى الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة من حيث المشكلة التي تطرقت كل دراسة لبحثها، إلا أن كليهما اشتركا في تحقيق بعض الأهداف، يضاف إلى ذلك أن كليهما تناولتا دراسة للعلاقة بين تقنيات المعلومات

أجريت هذه الدراسة في السعودية تحت عنوان "استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين بالمملكة"، وقد هدفت إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في وحدات شئون الموظفين بالأجهزة الإدارية الحكومية في المملكة، وتقويم أوجه ومجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من فاعلية استخدامها، وتمنعها من القيام بالدور المتوقع منها في توفير وتقديم البيانات والحقائق والمعلومات اللازمة التي تعتمد عليها وحدات شئون الموظفين للقيام بالمهام والمسؤوليات المناطة بها بكفاءة وفاعلية. وتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموع مديري إدارات ورؤساء أقسام شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أما العينة فتكونت من 64 جهاز حكومي في المملكة، وبالتالي اختيار ٦٤ شخصاً من بين رؤساء وحدات شئون الموظفين في تلك الأجهزة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

أ- تركز وحدات شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية على استخدام النظم اليدوية للمعلومات، وأكثر هذه النظم استخداماً نظام الملفات ثم نظام البطاقات يليه نظام السجلات، أما بالنسبة للنظم الآلية فقد تبين قلة استخدام المصغرات الفيلمية (الميكرو فيلم) في حين نال الحاسب الآلي حظاً أوفر في استخدامه كنظام مدعم للنظم اليدوية.

- ب- تتركز استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في مجالات شئون الموظفين المالية وامتيازاتهم المادية، مع تكدس درجة استخدام النظم في مجال تخطيط القوى العاملة.
- ج- إن نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بدرجة ملائمة من الصحة، إذ تتفاوت نسبتها بين ٥٥% كحد أدنى و ٧٦% كحد أعلى.
- د- إن للمعلومات الخاصة بالموظفين التي توفرها النظم تأخذ نسباً عالية في درجة صحتها بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات إلا أن بعض عناصر المعلومات الأخرى، مثل الحالة الاجتماعية للموظفين وتقويم الأداء الوظيفي قد تكونت نسبة صحتها.
- هـ- إن درجة صحة المعلومات الأخرى المتعلقة بأنظمة ولوائح الخدمة وقرارات شئون الموظفين والتعاميم قد أخذت درجة متوسطة من الصحة.
- و- تبين انخفاض فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً فيما يتعلق بسرعة توفير المعلومات الخاصة بالوظائف والموظفين والمعلومات الأخرى.
- ز- إن النظم توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بدرجات متفاوتة من مستوى التحليل والصلاحية للاستخدام في مجالات شئون الموظفين المختلفة.
- ح- إن النظم توفر المعلومات الخاصة بالموظفين بدرجة أقل من المتوسط في مستوى التحليل والصلاحية للاستخدام.
- ط- إن النظم لا توفر المعلومات الأخرى المتعلقة بسياسات شئون



الموظفين بالدرجة للملاءمة من مستوى التحليل والصلاحية للاستخدام.

ي- تواجه نظم معلومات الموارد البشرية صعوبة في توفير العدد اللازم من العاملين الذين يقومون بتشغيلها، كما أن هناك نقص في التدريب الذي يتلقاه العاملون في تشغيلها.

على الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المكان والزمان، إلا أنهما يتشبهان في بعض الأهداف، كما تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي حصل عليها الباحث والتي تناولت معلومات وقرارات الموارد البشرية. وقد أفاد الباحث منها في تحديد بعض متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في أنواع معلومات الموارد البشرية المتمثلة في معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، للمعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة. ومن ثم أفاد منها في صياغة أسئلة للدراسة الحالية وكذا الأهمية والأهداف والعرضيات، كما أفاد منها أيضاً في تغطية الحلفية النظرية المتعلقة بأنواع نظم المعلومات، تغطية جزء من الحلفية النظرية المتعلقة بخصائص المعلومات، تحديد بعض المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الآلية، بناء مقياس الدراسة الحالية من حيث صياغة الفقرات وشكل المقياس.

#### رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة؛

بعد أن قام الباحث باستعراض أهم الدراسات السابقة التي حصل عليها كما ذكر سابقاً، يمكن استنتاج الآتي:

١- اختلفت أهداف هذه الدراسات تبعاً لاختلاف عناوينها وأماكن إجرائها

ولكن التوجه العام لأغلبها كان يصب حول قياس أثر بعض المتغيرات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢- على الرغم من اعتماد هذه الدراسات على المنهجية العلمية في البحث، إلا أن منهجياتها اختلفت فبعضها اعتمدت على المنهجية الكمية في حين اعتمدت بعضها على المنهجية النوعية وذلك تبعاً لاختلاف مواضيعها ومن ثم أهدافها.

٣- اختلفت عينات هذه الدراسات من دراسة إلى أخرى، وذلك تبعاً للهدف من الدراسة واختلاف مجتمعات البحث.

٤- أجريت هذه الدراسات في أوقات مختلفة وفي بيئات متباينة.

٥- تباينت هذه الدراسات في تناولها لأبعاد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٦- تناولت هذه الدراسات متغيرات متنوعة في علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهمها متغيرات ديموغرافية خاصة بالمدرء أو القيادات الإدارية متحدي القرارات تمثلت في: النوع، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، ومنعبرات تنظيمية تمثلت في طبيعة نشاط المؤسسة الإدارية، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها، وملكيته، وحجمها، ونوعها، وقد استنتج الباحث عدم ثبات العلاقة بين هذه المتغيرات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية من دراسة إلى أخرى.

٧- أجمعت هذه الدراسات على أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وبشكل عام فقد احتوت هذه الدراسات على مواطن قوه ومواطن

صعب كما هو متوقع من أي عمل يقوم به أي إنسان في أي ميدان من الميادين، إلا أن الباحث أفاد من تلك الدراسات فوضع نصب عينية نقاط القوة فيها، كما حاول تقادي ما لا يتلاءم مع الدراسة الحالية، ومن الأمور التي أفاد الباحث فيها من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية ما يأتي:

- ١- تحديد متغيرات الدراسة المستقلة، ومن ثم المتغيرات التابعة.
- ٢- صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ومن ثم أهميتها وأهدافها وفرضياتها.
- ٣- استخدام المنهجية العلمية المناسبة.
- ٤- تحديد مجتمع الدراسة.
- ٥- تعطية أجزاء الخطة النظرية للدراسة.
- ٦- تحديد مجالات مقياس الدراسة وصياغة فقراته المختلفة.
- ٧- تصميم مقياس الدراسة بالشكل المناسب.
- ٨- الخطوات الإجرائية للمتابعة في بناء مقياس الدراسة، والتأكد من صدقه وثباته.
- ٩- الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبارات صدق المقياس وثباته، وتحليل البيانات.
- ١٠- طرق ووسائل عرض نتائج الدراسة.
- ١١- مناقشة النتائج التي توصلت إليها للدراسة.

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن الباحث يود أن يبين في هذا السياق مدى اختلاف دراسته عن الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

- ١- عنوان الدراسة:  
المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دولتين اللوات في

## ٢- هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)، تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في دواوين للوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين للوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنها خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف،

المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبذلك اختلف هدفها عن مجمل أهداف الدراسات السابقة باستثناء دراسة الشامي ومظهر (٢٠٠٦م) التي كان من أهدافها: تحليل الوضع القائم لتقنية المعلومات في وحدات الجهاز الإداري ومؤسسات القطاعين العام والخاص، تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات ووسائل الاتصالات في الأعمال الإدارية، تحديد مدى توفر عناصر ومكونات تقنية المعلومات فيها، دراسة وتحليل التحديات المؤثرة التي أفرزتها تقنية المعلومات على أداء وحدات الجهاز الحكومي ومؤسسات القطاعين العام والخاص في الجمهورية اليمنية. إلا أن دراسة الشامي ومظهر (٢٠٠٦م) تناولت دراسة وحدات الجهاز الحكومي بالإضافة إلى مؤسسات القطاعين العام والخاص، في حين اقتصرَت الدراسة الحالية على دواوين الوزارات فقط باعتبارها المراكز الرئيسية للأجهزة الإدارية للحكومية، وهذا ما يؤكد لاختلاف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة.

#### ٣- مجتمع الدراسة:

أُخذت الدراسة بأسلوب المسح الشامل لجميع عناصر المجتمع لأصلي للدراسة الذي تمثل في القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات) الفعليين (الذين يمارسون مهام الوظيفة) في جميع دواوين وزارات الجمهورية اليمنية باستثناء ديواني وزارة الدفاع ووزارة الداخلية، وبذلك اختلف أسلوب جمع بيانات ومعلومات الدراسة

عن ما ورد في الدراسات السابقة.

#### ٤- أداة الدراسة:

على الرغم من أن للدراسة قد اعتمدت على أداة المقابلة والتي أجراها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا في دولتين اللواتي بهدف جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة، كما هو مبين في الملحق رقم ١، والملحق رقم ٢، إلا أنها اعتمدت على الاستبيان بشكل رئيسي لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وبذلك فإنها تشبه بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبيان، إلا أن الاختلاف يكمن في الاستبيان نفسه (مقياس الدراسة)، حيث قام الباحث ببنائه بما يحقق أهداف الدراسة بناءً على النظريات المتخصصة بموضوع الدراسة، كما قام بتحديد أبعاد (مجالات) المقياس وفقاً للتعريفات الإجرائية التي صاغها، أما عبارات أو فقرات المقياس فبالإضافة إلى الاستفادة من مقاييس الدراسات السابقة فإن الباحث أخذ بعين الاعتبار عدد صياغتها خصوصية القائد الإداري متخذ القرارات في بيئة الإدارية اليمنية، والذي استقاها الباحث من خلال المقابلة التي أجراها مع القيادات الإدارية العليا كما ذكر سابقاً، وقد قام الباحث ببناء مقياس للدراسة لعدم وجود مقياس مناسب يمكن استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، ومن هنا اختلفت أداة الدراسة عن الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة.

#### ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المشابهة للأساليب الإحصائية التي استخدمتها بعض الدراسات السابقة عند بناء المقياس (أي هي إجراء

اختبارات للصدق والثبات عليه) والذي تمثلت في: التكرارات والنسب المئوية، اختبار مربع كاي، الاختبار الثاني للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، معادلة جوتمان، معادلة ألفا كرونباخ، وكذلك عند تفريغ البيانات وتحليل النتائج والذي تمثلت في: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الاختبار الثاني للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، بناءً على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### ٦- بيئة الدراسة:

أجريت الدراسة في دولتين الوزارات في الجمهورية اليمنية، وهذا ما يؤكد لاختلاف هذه الدراسة عن مجمل الدراسات السابقة. فعل الرغم من أن دراسة المركز الوطن للمعلومات (٢٠٠٢م)، وكذلك دراسة والشامي ومطهر (٢٠٠٦م) قد تناولتا دراسة البيئة الإدارية اليمنية، إلا أنهما تناولتا دراسة مؤسسات القطاعين العام والخاص إلى جانب دراسة وحدات الجهار الإداري للدولة، في حين أن الدراسة الحالية تقتصر على دراسة البيئة الإدارية في دولتين للوزارات.

وعليه، فإن هذه الدراسة تعتبر الدراسة الأكاديمية الأولى التي تتناول هذا الموضوع على الساحة اليمنية حسب علم الباحث.



## **الفصل الثالث**

### **إجراءات الدراسة ومنهجيتها**



## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة ومنهجيتها

قام الباحث بالمسير في هذه الإجراءات وفقاً للتسلسل المنطقي في البحث العلمي من جهة، وللمقتضيات الدراسية وبما يحقق أهدافها من جهة ثانية، ولتحقيق الترابط العلمي والمنهجي بين أطرها النظرية وإجراءاتها العملية من جهة ثالثة. وعليه سوف يشمل هذا الفصل: المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، وحدت التنظير، ثم عرضاً لمجتمع الدراسة، أداة للدراسة والخطوات التي أتبع في إعدادها معثلة في بناء مقياس لها (استبيان) ابتداء من تحديد أجزاءه ومروراً بتحديد مجالاته وفقراته وتحليلها بهدف تمييزها والتعرف على مؤشرات صدقها لمختلفة ومقدار ثباتها ومن ثم كيفية تصحيحها في كل مرحلة من تلك المراحل، وذلك لإخراج المقياس بشكله النهائي القابل للتطبيق على مجتمع الدراسة، كما يشمل هذا الفصل أيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

#### أولاً: منهجية الدراسة Methodology of the study:

تأسسماً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها وخصائصها، اعتمد الباحث على الطريقة المنهجية الكمية Quantitative، بناءً على استخدام عدد من المناهج (تكامل منهاجي)، تمثلت في المنهج الوصفي بأنماطه الثلاثة المسحي، والإرتباطي، ودراسة الحالة.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه وصف دقيق ومحدد لطاهرة أو

موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير للكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطورياً يشمل عدة فترات زمنية (دويدري، ٢٠٠٠م: ١٨٣)، وبما أن المنهج الوصفي يعد أحد أساليب المنهج العلمي في البحث، لذلك فإن البحث المتبع لهذا المنهج يسير وفقاً لخطوات الطريقة العلمية في البحث، يضاف إلى ذلك أن طبيعة الدراسة الوصفية تتطلب مبرداً من الخطوات المفصلة لخطوات الطريقة العلمية (عبيدات وآخرون، ١٩٨٢م: ١٨٥)، حيث يقوم الباحث الذي يتبع المنهج الوصفي بإنجاز مرحلتين هما مرحلة الاستطلاع، ومرحلة الوصف الموضوعي وفقاً للخطوات الآتية: تفحص الموقف محل الدراسة ودراسته دراسة أولية، تحديد المشكلة، صياغة الفرضيات وتدوين الحقائق والمسلمات التي تستند عليها الدراسة، اختيار عينة مناسبة للدراسة، تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات، تصنيف البيانات بهدف التوصل إلى لوجه الشبه والاختلاف وتوضيح العلاقات، اختيار أداة الدراسة المناسبة، الالتزام بالموضوعية والدقة في جمع البيانات، تحديد النتائج وتصنيفها ومن ثم تحليلها وتفسيرها بدقة وبساطة ومن ثم وضع التوصيات والمقترحات لتصميم الواقع المدروس (دويدري، ٢٠٠٠م: ١٩١، ١٩٢). وتطبيقاً لمنهجية الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في الإطلاع وقراءة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من جهة، ثم قام بإجراء مقابلة مع عدد من القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم ووكلاء ورارات) في دواوين

الورارات من جهة ثانية، و كما هو موضح في الملحقين رقم ١ ورقم ٢، ومن خلال ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، صياغة أهمية الدراسة وتحديد أهدافها، صياغة فرضياتها، تحديد متغيراتها وتعريفها، توضيح محدثاتها، تحديد مجتمع الدراسة، بناء مقياس للدراسة، تغطية الخلفية النظرية للدراسة. كما استفاد الباحث من تطبيق خطوات المنهج الوصفي أيضاً في إجراء اختبارات الصدق والثبات لتحقيق صدق وثبات مقياس الدراسة وتطبيقه بكل موضوعية على القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم ووكلاء الوزارات) في دواوين ٢٧ وزارة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة ومن ثم تصديقها وتحليلها، والتوصل إلى النتائج التي توضح العلاقات بين متغيراتها، الأمر الذي مكن الباحث من تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

ولقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بأبعاطه الثلاثة المذكورة لضرورة استخدامها جميعاً في الدراسة، حيث أن الدراسة العلمية تتطلب من الباحث استخدام أكثر من منهاج واحد حتى يتلافى النقص ويستفيد من مزايا المناهج المختلفة المستخدمة (المخلفي، ١٩٩٦م: ٧٣) على النحو الآتي:

#### ١- المنهج الوصفي المسحي:

هو أسلوب من أساليب البحث، يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على هذه الظاهرة، وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها، من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة إلى إحداث تغييرات

جدرية لو أسلمية فيه (علي، ٢٠٠٠م: ٨٨).

وتتمثل أهم أغراض وأهداف المنهج الوصفي للمسحي في ( Moore, 1987: 11, 12):

أ- وصف ما يجري والحصول على الحقائق ذات العلاقة والإعلان عنها.

ب- تحاول الدراسات المسحية تحديد وتشخيص المجالات التي حدثت فيها المشاكل والتي تحتاج إلى إدخال التحسينات المطلوبة.

ج- تستخدم الدراسات المسحية للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية فضلاً عن إيضاحها للتحويلات والتغيرات الماضية.

وباستخدام هذا المنهج قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان (مقياس الدراسة) الذي يعتبر إحدى أدوات هذا المنهج على القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم ووكلاء الوزارات) في دولتين ٢٧ وزارة وذلك بهدف وصف الظاهرة محل الدراسة.

وبالرغم أن من عيوب المنهج الوصفي للمسحي أنه لا يستطيع بحث العلاقة بين متغيرين، حيث أن مسح الظاهرة يقرر وضعها ولا يبين أسبابها (نويدري، ٢٠٠٠م: ١٩٤). أي أن الدراسات المسحية تكتفي بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة التي تدرسها من أجل وصفها (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ١٢١)، إلا أن الباحث استترك هذا العيب باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

٢- المنهج الوصفي الارتباطي:

يستخدم هذا المنهج يقوم الباحث بوصف للظاهرة محل الدراسة

والوقوف على مفرداتها ودراساتها من خلال الكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية (عبيدات وآخرون، ١٩٨٢م: ٢٢١). وبذلك فإن المنهج الارتباطي يهدف إلى الإجابة على أسئلة ثلاثة فيما يتعلق بمتغيرين أو أكثر على النحو الآتي (كوهين ومانيون، ١٩٩٠م: ١٨٤، ١٨٥):

أ- هل توجد علاقة بين المتغيرين لو المتغيرات؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فإن الموالين الآتيين يكونان:

ب- ما اتجاه العلاقة؟

ج- ما حجمها (شدتها أو قوتها)؟

وبعني هذا أن هدف المنهج الارتباطي هو الكشف عن وجود علاقة بين متغيرين من عدمه وإذا وجدت هل هي علاقة طردية أو عكسية، موجبة أم سالبة، وبهذا المفهوم يعتبر المنهج الارتباطي مناسباً عند الحاجة إلى اكتشاف العلاقات أو توضيحها، كما أنه يمكن الباحث من فهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات وهذا لا يمكن حدوثه عند استخدام الوسائل البحثية الأخرى (كوهين ومانيون، ١٩٩٠-١٩٩٢، ١٩٩٣)، ولقد استخدم الباحث هذا المنهج عند تحليل نتائج الدراسة لمعرفة العلاقة بين متغيراتها وبما يحقق أهدافها.

وبالرغم أن من عيوب المنهج الارتباطي أن الترابط بين المتغيرات يمكن أن يكون عرضياً دون أن يكون سببياً (بويدري، ٢٠٠٠م: ٢١١)، إلا أن Lehman and Mehrens (١٩٩٥م: ١٦٨) أوضحوا ذلك نقوليهما "على الرغم من أن البحث الارتباطي لا يقتضي السببية، إلا أن

معامل الارتباط إذا كان عالياً فهو مبرر علمي مهم يؤكد السسبة" (بقلاً عن القيداني، ٢٠٠٣م: ١٨).

### ٣- منهج دراسة الحالة:

دراسة الحالة هي طريقة محددة من طرق البحث تهتم بجمع البيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة بشكل متعمق (عبدالهادي، ٢٠٠٣م: ١١٤)، كما تهدف إلى البحث في العوامل المعقدة التي أثرت فيها، والظروف التي أحاطت بها، والنتائج العامة والخاصة التي نتجت عن ذلك (نويدري، ٢٠٠٠م: ٢٠٠)، ويختلف المسح عن دراسة الحالة بالعمق والسعة، فدراسة الحالة أعمق، والمسح أوسع. ولقد اعتمد الباحث على كليهما بهدف الحصول على صورة أكثر وضوحاً عن الظاهرة موضوع الدراسة، وبالرغم أن من عيوب منهج دراسة الحالة أنه لا يمكن للباحث من تعميم النتائج التي توصل إليها (شليبي، ١٩٩٦م: ٩٠)، إلا أن الباحث قد استترك هذا العيب باستخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث أنه قام بمسح أعمق وأوسع، مع تعمقه في دراسة بعض الحالات، ليكون بذلك قد جمع بين السعة والعمق (نويدري، ٢٠٠٠م: ٢٠٢). ويرى البعض من الباحثين أن دراسة الحالة دراسة نوعية (نويدري، ٢٠٠٠م: ١٩٩)، إلا أن عبيدات وأبو السميد (٢٠٠٢م: ٢٤٥) يشيران إلى أن دراسة الحالة دراسة نوعية ما لم يعبر عن نتائجها رقمياً.

### ثانياً: وحدة تحليل الدراسة Units of analysis of the study:

يقصد بوحدة التحليل: مستويات التحليل التي يختارها الباحث كلبنة لمجموع البناء الذي يتولى دراسته فقد تكون وحدة التحليل فرد أو مؤسسة

أو حكومة أو دولة أو اتجاهاً أو نمطاً سلوكياً معيناً (شلبى، ١٩٩٦: ٢٠).

وعليه، فإن وحدات تحليل هذه الدراسة تتمثل في:

- ١- دوليين للوزارات.
- ٢- القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات، المحددين في هذه الدراسة بمدراء عموم الإدارات العلمية ووكلاء الوزارات في دوليين ٢٧ وزارة في الجمهورية اليمنية.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة Population of the study:

على الرغم من طموح الباحث لدراسة المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في كافة أجهزة الإدارة العلمية في الجمهورية اليمنية، حتى يمكن الحصول على نتائج أكثر واقعية ومن ثم تقديم توصيات ومقترحات أفضل، إلا أن القيام بمثل هذه الدراسة يتطلب جهداً ووقتاً وإمكانات مالية كبيرة جعل من المعتذر لقتحام مثل هذا المشروع الكبير، الأمر الذي حدا بالباحث إلى الاقتصار على دراسة المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دوليين وزارات الجمهورية اليمنية المشكلة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٣م، كما هو موضح في الجدول رقم ٦.

جدول رقم ٦ أسماء الوزارات في الجمهورية اليمنية

م	اسم الوزارة	م	اسم الوزارة
١	وزارة الصحة المدنية والتأمينات	٢	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات
٣	وزارة الخارجية	٤	وزارة العدل
٥	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	٦	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني

٨	اسم الوزارة	٨	اسم الوزارة
٧	وزارة الشؤون القانونية	٨	وزارة الصحة العامة والسكان
٩	وزارة شئون المغتربين	١٠	وزارة الشباب والرياضة
١١	وزارة الإعلام	١٢	وزارة الأشغال العامة والطرق
١٣	وزارة الإدارة المحلية	١٤	وزارة الثروة السمكية
١٥	وزارة النقل	١٦	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
١٧	وزارة الدفاع	١٨	وزارة المالية
١٩	وزارة الكهرباء	٢٠	وزارة النفط والمعادن
٢١	وزارة الزراعة والري	٢٢	وزارة التربية والتعليم
٢٣	وزارة الداخلية	٢٤	وزارة الأوقاف والإرشاد
٢٥	وزارة الثقافة والسياحة	٢٦	وزارة المياه والبيئة
٢٧	وزارة الصناعة والتجارة	٢٨	وزارة حقوق الإنسان
٢٩	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		

#### المصدر: القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٢م

وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتمثل في دولين اللورارات المذكورة في الجدول رقم ٦، إلا أن الباحث استبعد ديواني وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية من مجتمع الدراسة لعدة أسباب، تتمثل أهمها في خصوصية العمل في هاتين اللورارتين، نتيجة لاختلاف طبيعة نشاطيهما عن نشاطات بقية اللورارات الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إجراء الدراسة عليهما. وعلى هذا الأساس فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم الإدارات العامة، ووكلاء اللورارات) في دواوين ٢٧ وزارة.



ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتطبيقاً لمنهجيتها، وبناءً على مجتمعها، قام الباحث باتباع أسلوب المسح الشامل "الذي يعتبر أحد طرق جمع البيانات من، وعن جميع عناصر ... مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة" (عليان وغنيم، ٢٠٠٠م: ١٣٨)، على عكس طريقة العينة التي تعتبر طريقة لجمع البيانات بالاكتمال بعدد محدد من مفردات [عناصر] مجتمع الدراسة (جمعة وآخرون، ١٩٩٩م: ١٩٣)، ويلجأ الباحث إلى أسلوب العينات لعدة أسباب أهمها: ارتفاع التكلفة والوقت والجهد خاصة عندما يكون مجتمع الدراسة كبير، ضعف الرقابة والإشراف، للتجانس التام في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي، عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع الأصلي، عدم إمكانية حصر كامل عناصر مجتمع الدراسة الأصلي (عبيدات وآخرون، ١٩٩٧م: ٩٢، ٩٣). وعلى الرغم من ذلك، إلا أن طريقة المسح الشامل تتميز بشمول ودقة نتائجها وقابليتها للتعميم، ولا مجال فيها لوجود الأخطاء العشوائية حيث أن الدراسة تشمل كل مفردات المجتمع (جمعة وآخرون، ١٩٩٩م: ١٩٤، ١٩٥). وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة لعدة أسباب أهمها: صغر حجم مجتمع الدراسة، وبهدف التوصل إلى نتائج شاملة ودقيقة يمكن تعميمها.

ولتحقيق ذلك تم اتباع الخطوات الإجرائية الآتية:

- ١- تصنيف دوليين الوزارات المذكورة في الجدول رقم ٦ حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به كل وزارة إلى قسمين: دوليين وزارات خدمية، وأخرى إيرادية.
- ٢- حصر القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، والوكلاء) في كل ديوان وزارة خدمي وإيرادي، كما هو موضح في الجدول رقم ٧،

والجدول رقم ٨.

جدول رقم ٢ عند القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الخلعية في الجمهورية اليمنية

م	اسم الوزارة	القيادات الإدارية العليا		
		مدير عام	وكيل وزارة	المجموع
١	وزارة الإدارة المحلية	١٥	٣	١٨
٢	وزارة الأشغال العامة والطرق	١١	٤	١٥
٣	وزارة الإعلام	١٠	٣	١٣
٤	وزارة الأوقاف والإرشاد	١٠	٣	١٣
٥	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	٢٠	٤	٢٤
٦	وزارة للتربية والتعليم	٢٥	٦	٣١
٧	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	١٠	٢	١٢
٨	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	٢٠	٤	٢٤
٩	وزارة الثقافة والسياحة	١٣	٢	١٥
١٠	وزارة الخارجية	٢٠	٣	٢٣
١١	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	١٩	٤	٢٣
١٢	وزارة الزراعة والري	١٠	١	١١
١٣	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	١٠	٣	١٣
١٤	وزارة الشؤون القانونية	١٣	٢	١٦
١٥	وزارة الشباب والرياضة	١٠	١	١١
١٦	وزارة للصحة العامة والمساكن	١٧	٣	٢٠
١٧	وزارة العدل	٢٠	٢	٢٢
١٨	وزارة حقوق الإنسان	٧	١	٨
١٩	وزارة شؤون المخترعين	٦	١	٧
المجموع		٢٦٦	٥٣	٣١٩

المصدر: الإدارات العامة لشئون الموظفين في دواوين الوزارات

جدول رقم ٨ عدد القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الإيرانية في الجمهورية اليمنية

ر	اسم الوزارة	القيادات الإدارية العليا		
		مدير عام	وكيل وزارة	المجموع
١	وزارة المياه والبيئة	٧	٢	٩
٢	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	١١	١	١٢
٣	وزارة الثروة السمكية	١٠	٢	١٢
٤	وزارة الصناعة والتجارة	١٧	٢	١٩
٥	وزارة الكهرباء	٧	١	٨
٦	وزارة المالية	٢٠	٥	٢٥
٧	وزارة النفط والمعادن	١٥	٢	١٧
٨	وزارة النقل	١٠	٢	١٢
المجموع		٩٧	١٧	١١٤

المصدر: الإدارات العامة لشئون الموظفين في دواوين الوزارات

٣- وزع الباحث ٤٨٢ استثماراً لتبيل (مقبول الدراسة) على ٤٣٣ قائد إداري، يمثلون جميع القيادات الإدارية العليا في دواوين ٢٧ وزارة خدمية وإيرانية. وقد استبعد منها ٢٧٦ استثماراً، وعدد مراجعة الاستثمارات للمستعادة وتفريع البيانات وجد أن هناك ٢١ استثماراً ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزء منها فقط)، كما اتضح عدم توفر شروط للبحث العلمي في ٨ استثمارات أخرى، وبالتالي تم استبعاد ٢٩ استثماراً من الاستثمارات المستعادة إلى ٢٧٦، فتبقى ٢٤٧ استثماراً تم إجراء عليها عملية التحليل

الإحصائي. وعليه فإن عينة الدراسة تتكون من ٢٤٧ قائد إداري يمثلون القيادات الإدارية العليا الذين تم استعادة استمارات الاستبيان منهم بعد استبعاد الاستمارات الغير قابلة للتحليل الإحصائي.

#### رابعاً: أداة الدراسة Instrument of the study:

بعد أن قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في الإطلاع وقراءة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة التي استطاع توفيرها، وضع مجموعة من الأسئلة (انظر الملحق رقم ٢) ومن ثم قام بالنزول الميداني إلى دواوين الوزرات بهدف إجراء مقابلة مع بعض القيادات الإدارية العليا (انظر الملحق رقم ١) في تلك الدواوين بهدف: معرفة العلاقة ومقدار التطبيق بين ما وجد في الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (الإطار النظري للدراسة) وبين الواقع العملي في دواوين الوزرات (بمعنى الإطلاع على ما هو مطبق وموجود في الواقع)، معرفة عدد مدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء للوزارات العاملين (الذين يمارسون مهام الوظيفة) في دواوين الوزرات، معرفة نسبة مشاركة المرأة في شغل وظائف (مناصب) القيادة الإدارية العليا.

ومن خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة من جهة، وبناء على البيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث من القيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم من جهة ثانية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة من جهة ثالثة، ونتيجة لعدم وجود مقياس مناسب يمكن استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة المذكورة سابقاً، قام الباحث ببناء مقياس للدراسة والتأكد من صدقه وثباته (أي إجراء عليه اختبارات الصدق والثبات وفقاً

## للخطوات الآتية:

### ١- بناء مقياس الدراسة:

قام الباحث بدراسة المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، بهدف: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية). تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنها حزمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). معرفة ما إذا كان هناك علاقة

دات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

وعليه، قام الباحث بتصميم مقياس للدراسة (استبيان<sup>(\*)</sup>) يتكون من أربعة أجزاء تتوافق مع الإطار النظري للدراسة، وذلك لجمع البيانات التي من خلالها يتم الإجابة على أسئلة الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها على النحو الآتي:

#### الجزء الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عامة عن القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات من حيث العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، وكذلك عن دواوين الوزارات من حيث اسم ديوان الوزارة الذي يعمل فيه القائد الإداري (المبحوث)، ونوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيه.

وعليه، فإن الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية من جهة، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية من جهة أخرى، منها للدراسات التي قام بها كل من

---

(\*) تُعرف الاستبانة بأنها أداة تتخصص مجموعة من الأسئلة أو لاجمل الحبرية، التي يتطلب من (المبحوث) الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث (عطيل وغنيم، 2000م: 28).

للعاصوري والعصري (٢٠٠٢م)، و Simon and Thompson (١٩٩٨)،  
Yousef (١٩٩٨)، وأحمد (١٩٩٨م)، قد أضاف الباحث في تحديد  
المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا، والتي تم تحديدها  
بالنوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي،  
سنوات الخبرة، التدريب، والمتغيرات التنظيمية لدولتين للوزارات، ومن  
خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا في  
دولتين بعض الولايات، والنزول الميداني إلى جميع تلك الدولتين، تبين  
محدودية مشاركة المرأة في وظائف القيادة الإدارية العليا (مدير عام،  
وكيل وزارة) فقام باستبعاد متغير النوع، كما أضاف الباحث من المقابلة  
أيضاً في تحديد المتغيرات التنظيمية لدولتين للوزارات بطبيعة نشاطها  
إيرادية وخدمية، ونوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيها بنظام  
الملفات، ونظام السجلات، ونظام البطاقات، ونظام الحاسب الآلي،  
والملاحق رقم ٣ يبين ذلك.

**الجزء الثاني:** مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم  
المعلومات الإدارية الآلية في دولتين للوزارات.

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن المعوقات التي تحد من تطبيق  
واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولتين للوزارات، حيث قام  
الباحث بالإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت نظم  
المعلومات الإدارية، منها تلك الدراسات التي قام بها السامرائي والرعصي  
(٢٠٠٤م)، والصباح (١٩٩٨م)، والصباح والصباح (١٩٩٥م)، والكيلاني  
وأخرون (٢٠٠٠م)، والمغربي (٢٠٠٢م)، وسلطان (٢٠٠٥م)، وياسين

(١٩٩٨م)، وأيوب (١٩٩٦م)، والسمرائي (١٩٩٩م)، والشامي ومطهر (٢٠٠٦م)، التي بدورها أشارت إلى وجهات النظر المختلفة لماهية نظم المعلومات الإدارية الآلية ومتطلبات تطبيقها وكيفية تشغيلها واستخدامها، ولكي يتوخى الباحث أكبر قدر من الصدق قام بإجراء مقابلة كما ذكر سابقاً مع بعض القيادات الإدارية العليا في دولوين للوزارات الذي كان من ضمن أهدافها معرفة بعض المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين للوزارات، من خلال توجيه سؤال للقيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم تمثل في السؤال الآتي: ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين للوزارة الذي تعمل فيه من وجهة نظرك؟، كما أن الإطلاع على مقاييس بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة لما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، منها على سبيل المثال تلك الدراسات التي أجراها كل من السمرائي (١٩٩٩م)، وعراب وحجازي (١٩٩٥م)، والشاذلي وأيوب (١٩٩٨م)، وأحمد (١٩٩٨م)، وباجابر والمفتي (بدون تاريخ)، وعراب (١٩٨٧م)، أضاف الباحث في بناء هذا الجزء من المقياس. وعلى ضوء ما سبق قام الباحث بصياغة ٢٤ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات على النحو الآتي:

- أ- المعوقات التنظيمية والقانونية، وتم توزيعها إلى ١٠ فقرات، من الفقرة رقم ١ إلى ١٠.
- ب- المعوقات التكنولوجية والاقتصادية، وتم توزيعها إلى ٣ فقرات، من الفقرة رقم ١١ إلى ١٣.
- ج- المعوقات البشرية، وتم توزيعها إلى ١١ فقرة، من الفقرة رقم ١٤



وفي بداية الجدول وضعت العبارة الآتية: المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآتية في ديوان الوزارة الذي أعمل فيه تتمثل في. ثم تلى ذلك الفقرات التي تعبر عن تلك المعوقات. كما جُددت بدائل الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. والملحق رقم ٣ يوضح ذلك.

**الجزء الثالث:** مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يهدف هذا الجزء من المقياس إلى جمع بيانات عن مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. وقد أفاد الباحث في تحديد مجالات وصياغة فقرات هذا الجزء من المقياس، الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم المعلومات والخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، منها تلك الدراسات التي قام بها كل من البكري ومسلم (١٩٩٥م)، والصباغ (٢٠٠٢م)، والمغربى (٢٠٠٠م)، والهمداني (٢٠٠٢م)، ومحمد (١٩٩٠م)، والمراني وآخرون (١٩٩٩م)، وعبد الحميد وآخرون (١٩٩٢م)، وبرهان ورحو (٢٠٠٣م)، وصبي والمساعد (٢٠٠١م)، وأيوب (١٩٩٧م)، والاكوع (٢٠٠٢م)، وNigro (١٩٦٥م)، والصبيح (١٩٩٥م). وبالتالي تم صياغة ٨٠ فقرة تمثل خصائص

المعلومات وفقاً لمضامين التعاريف الإجرائية لتلك الخصائص، مورعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً على النحو الآتي:

- أ- للمجال الأول: معلومات للموظفين: حيث قام الباحث بصياغة ٢٠ فقرة تمثل للخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات والمتمثلة في:
  - الدقة: هي أن تصف المعلومات الموقف أو المشكلة محل القرار كما هي في حقيقتها بكل صدق وأمانة، وتمثلها الفقرة رقم ١.
  - التوقيت المناسب: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامه باتخاذ القرار، وتمثلها الفقرات رقم ٢، ٣، ٤.
  - الملاءمة: أي أن تكون المعلومات متفقة مع احتياجات متخذ القرار، وتمثلها الفقرات رقم ٥، ٦، ٧.
  - الوضوح: أي أن تكون المعلومات حالية من العموض ومشتقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض وأن تكون معروضة بشكل مناسب ومفهومة لمتخذ القرار، وتمثلها الفقرات رقم ٨، ٩.
  - المرونة: وتعني مدى قابلية المعلومات للتكيف بحيث يمكن استخدامها أكثر من مرة، كما يمكن تغييرها من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لعدد كبير من القادة الإداريين متخذي القرارات، وتمثلها الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢.
  - الموضوعية: بمعنى أن تكون المعلومات حالية من قصد التحريف أو التعبير لعرص التأثير على مستخدميها للوصول إلى نتيجة معينة، أي

تعبير محتوى المعلومات بحيث تتفق مع أهداف ورغبات المستخدم وبذلك تكون المعلومات متحيزة، وتمثلها الفقرة رقم ١٢.

- الشمول: أي أن تتصف المعلومات بالشمول الذي يعيد متحد القرار، فلا تكون مفصلة أكثر من اللازم ولا موجزة بما يفقدها معناها، وتمثلها الفقرات رقم ١٤، ١٥، ١٦.

- إمكانية الوصول: بمعنى سرعة وسهولة الحصول على المعلومات كما وكيفا في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد، وتمثلها الفقرات رقم ١٧، ١٨، ١٩.

- الحداثة: أي أن المعلومات التي يعتمد عليها متحد القرار عند اتخاذ القرار تم إنتاجها من بيانات حديثة وجديدة، كذلك للبيانات المحروبة هي قواعد البيانات قابلة للتجديد أي تحديث قاعدة للبيانات، وتمثلها الفقرة رقم ٢٠.

وفي بداية الجدول وصفت العبارة الآتية: يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين، ثم فقرات المجال وحددت بدائل الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الحماسي أيضاً على النحو الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كما تم تكرار فقرات مجال معلومات الموظفين، لكل مجال من المجالات الثلاثة الأخرى: معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة (انظر الملحق رقم ٣).

الجزء الرابع: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يهدف هذا الجزء من المقياس إلى جمع بيانات عن مدى استخدام

القيادات الإدارية العليا في دولوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات لوظائف، للمعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات للموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وقد أفاد الباحث في تحديد مجالات ومن ثم صياغة فقرات هذا الجزء من المقياس الإطلاع على مقياس بعض الدراسات السابقة التي منها دراسة المفتي وباجابر (بنون تاريخ)، وبالتالي تم صياغة ١٢ فقرة تمثل قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين مورعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، وهي قام الباحث بتوجيه السؤال الآتي للقيادات الإدارية العليا "ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين عند اتخاذك للقرارات الآتية: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟، كما تم تكرار نفس السؤال لبقية أنواع معلومات الموارد البشرية الأخرى التي تمثل مجالات هذا الجزء من المقياس، وحددت بدائل الإجابة على فقرات هذا الجزء من المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، لاستخدامها، بدرجة صئيلة، بدرجة صئيلة جداً، والملحق رقم ٣ يوضح ذلك.

## ٢- اختبارات صدق مقياس الدراسة:

يقصد بصدق المقياس "إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً ولا شيء غير ذلك" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٠)، وهناك طرق (اختبارات) مختلفة يمكن استخدامها للحكم على صدق المقياس منها: صدق المصموم (الصدق المنطقي)، صدق المحكمين (الصدق الظاهري)،

الصدق التنبؤي، الصدق للتلازمي (الصدق التمييزي)، الصدق العاملي (الصدق التكويني) (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٨٨) (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣١) (العمري، ٢٠٠٤م: ٦٩، ٧٠).

وعليه، قام الباحث بإجراء أهم اختبارات الصدق لتحقيق صدق فقرات المقياس بشكل خاص، ومن ثم للمقياس بشكل عام على النحو الآتي:

#### ١-٢- صدق المضمون (الصدق المنطقي):

ويعني إلى أي مدى يقيس المقياس خصائص الشيء المراد قياسه، بمعنى أن المقياس يقيس ما أعد لقياسه ولا شيء غير ذلك (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٤)، ويُحسب هذا النوع من الصدق بفحص محتوى (مضمون) المقياس وتحليل أسئلته لمعرفة مدى تمثيلها لأهداف المقياس ومن ثم لأهداف الدراسة، والتأكد من أن الأسئلة تعطي جميع هذه [الأهداف] (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٨٨)، أي مدى تعطيها لأهداف الدراسة.

ولتحقيق الصدق المنطقي لمقياس الدراسة قام الباحث بتقسيمه إلى أربعة أجزاء ومن ثم قسم كل جزء إلى مجالات تعطي أهداف الدراسة، كما قام الباحث بتحديد هذه المجالات وتعريفها ومن ثم وضع أسئلة وفقرات نقيمتها، وقد غطت الأسئلة والفقرات كل المجالات (انظر الملحق رقم ٣).

#### ٢-٢- الصدق الظاهري:

ويقصد به أن تعكس أداة جمع البيانات (المقياس) في طاهرها المفهوم الذي برع في قياسه، أي أن تكون الأسئلة المطروحة في أداة جمع

البيانات واضحة ومعقولة ودلت علاقة بموضوع الدراسة (العمرى، ٢٠٠٤م: ٦٩)، كما يتم فيه الاطمئنان على المظهر العام للمقياس من حيث: معقولة شكله، ارتباط الفقرات بالمجالات محل القياس، مدى ملاءمته للمبحوثين من حيث بساطته وسهولة فقراته ووضوح تعليماته، الزمن الذي يستغرقه المبحوث في الإجابة عليه، بالإضافة إلى سهولة طبعه وتصحيحه وتحليل بياناته وتفسير نتائجه (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٩٠) (السيد، ١٩٧٩م: ٥٥٢).

ويتم إجراء اختبار الصدق الظاهري للمقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الذي يقيسه المقياس، الذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كان المقياس المعد يقيس ما أعد لقياسه (القحطاني وأخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٢).

وعليه، قام الباحث بعرض مقياس الدراسة المعد بصورته الأولى والمكون من ١١٦ فقرة موزعة على أجزائه ومجالاته (انظر الملحق رقم ٣)، على ١٠ محكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من جامعة صنعاء، كلية التجارة والاقتصاد، وهم يمثلون لسلطة في الإدارة العامة وإدارة الأعمال والإحصاء (انظر الملحق رقم ٤)، وذلك لإبداء ملاحظاتهم على المقياس المعد من حيث: مدى ملائمة الفقرات وصلاحياتها للمجال الذي تقيسه، مدى ملائمة الفقرات وصلاحياتها للمقياس، مدى دقة وموضوعية الفقرات، مدى ملائمة البدائل المقترحة للإجابة، تعديل أو تصويب الفقرات التي تحتاج إلى ذلك، إضافة أو حذف ما يرويه مناسباً من فقرات أو مجالات، مناسبة تعليمات المقياس والحكم عليه بصوره عامة.

وبعد إطلاع الباحث على آراء وملاحظات ووجهات نظر الخبراء المحكمين تبين:

- أ- عدد المحكمين الموافقين وغير الموافقين على كل فقرة من فقرات المقياس، كما هو موضح في الجدول رقم ٩.
- ب- اتفاق بعض المحكمين على تعديل صياغة فقرات المقياس الآتية:
  - بعض فقرات الجزء الأول (بيانات عامة) تمتثل في: الإجابة على فقرتي التخصص العلمي والتدريب بحيث تكون بشكل مقترح مع حذف جملة لحملة المؤهلات الجامعية في فقرة التخصص العلمي، استبدال صياغة المؤهل الدراسي بصياغة المؤهل العلمي، استبدال صياغة المنصب القيادي بصياغة المستوى الوظيفي.
  - الفقرات رقم ١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧ من مجال المعوقات التعليمية والقانونية، والفقرات رقم ١٢، ١٤ من مجال المعوقات التكنولوجية والاقتصادية في الجزء الثاني.
  - الفقرات رقم ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧ من كل مجال من المجالات الأربعة للجزء الثالث.
- ج- اتفاق بعض المحكمين على تعديل صياغة العبارات والأسئلة التي في بداية كل جزء ومن ثم بداية كل مجال.
- د- اتفاق بعض المحكمين على إعادة ترتيب أجزاء المقياس على النحو الآتي:
  - الجزء الأول: البيانات للعلماء
  - الجزء الثاني: مقياس توهير نظم معلومات للموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الورشات لمعلومات

الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

- الجزء الثالث: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.
- الجزء الرابع: مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولتين للولايات.
- هـ - اتفاق بعض المحكمين على إعادة ترتيب فقرات المجالات الأربعة للجزء الثالث بحيث يتم إعاءة التشابه بينهم في ترتيب تلك الفقرات.
- و - اتفاق بعض المحكمين على إضافة بعض الفقرات على النحو الآتي:
  - إضافة فقرة إلى الجزء الأول (بيانات عامة) تمثلت في ترتيب نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة (نظام الملفات، نظام السجلات، نظام البطاقات، نظام الحاسب الآلي، نظام آخر) من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً وذلك في حالة استخدام أكثر من نظام من هذه النظم.
  - إضافة فقرة واحدة بدلاً عن الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢ في كل مجال من المجالات الأربعة للجزء الثالث.
- ز - اتفاق جميع المحكمين على:
  - عدم نقل أي فقرة من مجال إلى مجال آخر.
  - عدم حذف أو إضافة أي مجال.
  - بقاء بدائل الإجابة على المقياس على ما هي عليه وفقاً لمقياس ليكرت الحماسي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة



للجزء الثاني والثالث، وكذلك بدرجة كبيرة جداً. بدرجة كبيرة، لا استخدمها، بدرجة صئيلة، بدرجة صئيلة جداً للجزء الرابع.

وبناءً على ذلك قام الباحث باستيعاب ملاحظات وآراء ووجهات نظر المحكمين المختلفة، ومن ثم قام بإجراء تلك التعديلات على النحو الآتي :

١- تطبيق معادلة مربع كاي Chi-Square باستخدام الطريقة المختصرة لحساب قيمة مربع كاي للجدول التكراري  $2 \times 1$  (السيد، ١٩٧٩م: ٥٠٠، ٥٠١) كما هو موضح في الجدول رقم ٩ وذلك من أجل إيجاد دلالة الفروق بين تكرارات الموافقين وغير الموافقين، ومن ثم حذف الفقرة التي تحصل على قيمة أقل من القيمة الجدولية ٣,٨٤١ (العتوم والعاروري، ٢٠٠٣م: ٤٤٤) عدد مستوى الدلالة التي تعتمد عليها الدراسة ٠,٠٥ ودرجة حرية ١ (١-١-٢) (١٩).

جدول رقم ٩ نتائج اختبار كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين تكرارات الموافقين

وغير الموافقين على فقرات المقياس

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup> X <sup>١</sup>	التكرارات		الفقرات
		موافق	غير موافق	
دال	١٠	١٠	—	٩٤
غير دال	٣,٦	٨	٢	١٢
دال	٦,٤	٩	١	٧
غير دال	١,٦	٧	٣	٢
غير دال	-٠,٤	٤	٦	١

يتبين من الجدول رقم ٩ أن هناك ١٥ فقرة غير دالة حيث لم تحصل

(\*) درجة الحرية = عدد المجموعات المتفردة ١ (المعلومة، ١٩٩٦م ٢٥٨)

(كحد أدنى على الأقل) على القيمة الحدودية ٣,٨٤١ عدد مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ١، وبناءً على ذلك قام الباحث بحدف ١٥ فقرة من فقرات المقياس تمثلت في الفقرات الآتية:

- الفقرتين رقم ٤، ١٠ من مجال المعوقات التنظيمية والقانونية، والفقرة رقم ١١ من مجال المعوقات التكنولوجية والاقتصادية من الجزء الثاني من المقياس.
- ١٢ فقرة من الجزء الثالث للمقياس تمثلت في الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢ من كل مجال من المجالات الأربعة.
- ب- إعادة صياغة فقرات الجزء الأول رقم ٢، ٣، ٥، ٦ والفقرات رقم ١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧ من مجال المعوقات التنظيمية والقانونية والفقرات رقم ١٢، ١٤ من مجال المعوقات التكنولوجية والاقتصادية في الجزء الثاني. الفقرات رقم ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧ في كل من المجال الأول والثاني والثالث والرابع في الجزء الثالث. كذلك تعديل صياغة العبارات والأسئلة عند بداية كل جزء ومن ثم كل مجال.
- ج- إعادة ترتيب أجزاء المقياس وفقاً لما سبق ذكره، كما تم إعادة ترتيب فقرات المجالات الأربعة للجزء الثالث بحيث أصبح ترتيب فقرات كل مجال يختلف عن ترتيب فقرات المجالات الأخرى.
- د- إضافة فقرة في الجزء الأول تمثلت في ترتيب نظم المعلومات المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً وكذلك فقرة في كل مجال من المجالات الأربعة للجزء الثالث (الثاني بعد إعادة ترتيب أجزاء المقياس) تمثل حاصية المرونة التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية المذكورة

هـ إعادة ترقيم فقرات المقياس كل جزء على حده.

وبالتالي استقر المقياس بعد تحقيق الصدق الظاهري له على ١٠٥ فقرات موزعة بالترتيب على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالحصائص المطلوبة لعملية اتحاد للقرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتحاد للقرارات 12 فقرة، مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين للوزارات ٢١ فقرة، بالإضافة إلى قائمة البيانات العامة للقيادات الإدارية العليا ودواوين للوزارات في بداية المقياس (انظر الملحق رقم ٥).

#### ٣-٢- الصدق التنبؤي:

عرف العساف (١٩٩٥م: ٤٣٠) الصدق التنبؤي بأنه "مدى دقة تنبؤ المقياس للسلوك المستقبلي للمبحوثين من حيث إمكانية تمييزه للتنبؤات التي تنبأ بها المقياس، وهل سيتفاعل المبحوث مع جميع فقرات المقياس، وهل الإجابات ستتطابق مع تساؤلات وأهداف دراسة الباحث (نقلاً عن القيداني، ٢٠٠٣م: ١٢٣). ويختلف الصدق التنبؤي عن الصدق التمييزي (التلزمي) في محاولته لتحديد قدرة المقياس على بيان الفروق والاختلافات المستقبلية، وليس إيجاد الفروق الحالية كما في الصدق التمييزي (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٣).

وعليه، قام الباحث بتحقيق الصدق التنبؤي لمقياس الدراسة باحتباره ميدانياً بعد تعديله وفقاً لملاحظات ووجهات نظر المحكمين كما ذكر سابقاً (انظر الملحق رقم ٥)، وفقاً للخطوات الآتية:

أ- تحديد حجم العينة الذي سيتم تطبيق المقياس عليها بـ ٢٧ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا يمثلون دولوين للوزارات الـ ٢٧.

ب- اختيار العينة وفقاً لأسلوب العينة العرصية أو عينة للصدفة، الذي على أساسها يعتمد الباحث على اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع العثور عليهم في مكان معين وفي فترة زمنية محددة وبشكل عرصي، أي عن طريق الصدفة (تدليلجي، ١٩٩٩م: ١٤٨).

وتطبيقاً لذلك قام الباحث بالنزول الميداني إلى دولوير للوزارات وورع ٢٧ مستعمرة استبيان (مقياس للدراسة) على ٢٧ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا حيث مثل كل ديول وزارة بقائد إداري واحد.

وبعد أن قام الباحث باستعادة استمارات الاستبيان الـ ٢٧ التي تم توزيعها تبين:

أ- إن عدد مدراء العموم الذين تم توزيع الاستبيان عليهم بلغ ٢٠ مدير عام، في حين بلغ عدد وكلاء للوزارات ٧ وكلاء، وتعتبر هذه نتيجة طبيعية بسبب ارتفاع نسبة مدراء العموم على نسبة الوكلاء في مجتمع للدراسة الأصلي من جهة، ولسهولة وسرعة الوصول إليهم مقارنة بوكلاء للوزارات، مع اأء في الاعتبار أن الباحث استخدم أسلوب عينة للصدفة من جهة أخرى، والملحق رقم ٦ يوضح خصائص أفراد تلك العينة.

ب- تطابق إجابات القيادات الإدارية العليا (أفراد العينة) بشكل عام مع تساؤلات وأهداف للدراسة.

ج- تفاعل القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) مع كل مهارات المقياس

باستثناء الفقرة الأخيرة من الجزء الأول (البيانات العامة)، وكذلك الفقرة رقم ٣٥ من مجال معلومات الوظائف في الجزء الثاني، بسبب عدم وضوحهما.

ر- صياغة السؤال في بداية مجال المعلومات القانونية من الجزء الثاني لم يكن معهوداً لبعض أفراد العينة الأمر الذي أثر في إجاباتهم على هذا المجال.

هـ- إن وضع المجالات الأربعة للجزء الثالث للمقياس في جدول واحد قد أثر في إجابات بعض أفراد العينة على فقرات مجالات هذا الجزء.

وبناءً على ذلك قام الباحث بإعادة صياغة مقياس الدراسة على النحو الآتي:

أ- تجرئة الفقرة رقم ٨ في الجزء الأول (البيانات العامة) إلى فقرتين منفصلتين أحدهما تتعلق بسوق نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات (الفقرة رقم ٨)، والأخرى تتعلق بترتيب نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً وذلك في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة في الفقرة رقم ٨ (الفقرة رقم ٩)

ب- إعادة صياغة الفقرة رقم ٣٥ من مجال معلومات الوظائف في الجزء الثاني.

ج- تجرئة الجدول في الجزء الثالث إلى أربعة جداول منفصلة مع وضع عنوان كل مجال قبل كل جدول. (انظر الملحق رقم ٧).

## ٢-٤- الصدق التمييزي:

يعتبر الصدق التمييزي (الصدق التلازمي) من أهم أنواع الصدق في حساب صدق المقاييس ويقصد به قدرة المقياس على التمييز بين الأفراد في الخاصية التي يقيسها المقياس\* (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٢)، كما يرى السيد (١٩٩٦م) أن الصدق التمييزي يعني قدرة المقياس على التمييز بين الأفراد الذين يختلفون في موقعهم الحالي عن طريق مقارنته بمقياس آخر ثبت صدقه وإيجاد معامل الارتباط بينهم، فإذا وجد أن الارتباط بينهم عال فهذا يعد دليلاً على صدق هذا المقياس\* (نقلاً عن القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٣). ويحدد الصدق التمييزي للمقياس من خلال تطبيقه على مجموعتين يعرف عنهما الاختلاف في شيء ما وذلك للتأكد من قدرة المقياس على التمييز بين المجموعتين (العمر، ٢٠٠٤م: ٧٠).

ولتحقيق الصدق التمييزي لمقياس الدراسة بأجزائه: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات، مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دوائر الوزارات اليمنية، قام الباحث بالخطوات الآتية:

٢-٤-١- تحديد الدرجة الكلية النظرية لمقياس الدراسة.

٢-٤-٢- إجراء تجربة استطلاعية لمقياس الدراسة.

٢-٤-٣- إجراء تجربة أساسية لمقياس الدراسة.

#### ٢-٤-١- الدرجة الكلية النظرية لمقياس الدراسة:

يتكون مقياس الدراسة من ١٠٥ فقرات موزعة على ثلاثة أجزاء (مقاييس)، (انظر الملحق رقم ٧). وقد قام الباحث بحساب الدرجة الكلية النظرية لفقرات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة (كل مقياس بصورة مستقلة) على النحو الآتي:

١- مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ٧٢ فقرة تمثل خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) كل مجال يتكون من ١٨ فقرة، وحددت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أسلوب الاستجابة المتدرجة)، إذ خصص لكل فقرة خمس بدائل للإجابة هي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وبما أن فقرات المقياس إيجابية وتشير إلى أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية فإن درجات الاستجابة نحوها تتوزع كالتالي: موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق ٢ درجتان، غير موافق بشدة ١ درجة واحدة.

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٣٦٠ درجة، وتعني أن نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان

الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات بمستوى كافي جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ٧٢ درجة، وتعني أن نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة لا يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين ٧٢ - ٣٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٢١٦ درجة.

ب- مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ١٢ فقرة تمثل قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين، موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً. كل مجال يتكون من ٣ فقرات، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي أيضاً في تحديد بدائل الإجابة على فقرات المقياس، حيث حددت لكل فقرة وفقاً لهذا المقياس خمس بدائل للإجابة هي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، لا استخدمها، بدرجة ضئيلة، بدرجة ضئيلة جداً، وبذلك تم توزيع الدرجات على بدائل الإجابة على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً ٥ درجات، بدرجة كبيرة ٤ درجات، لا استخدمها ١ درجة واحدة، بدرجة ضئيلة ٣ درجات، بدرجة ضئيلة جداً ٢ درجتان.

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٦٠ درجة وتعني أن القائد الإداري يستخدم معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ



قرارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ١٢ درجة وتعني عدم استخدام القائد الإداري لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على فقرات المقياس التي تتراوح بين ١٢ - ٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٦ درجة.

ج- مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

يتكون المقياس من ٢١ فقرة تمثل بعض المعوقات المحتملة التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، موزعة على ثلاثة مجالات تمثل المعوقات التنظيمية والقانونية، للمعوقات التكنولوجية والاقتصادية، المعوقات البشرية. وحُددت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً بحمص بدائل هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وبما أن فقرات المقياس سلبية تشير إلى وجود معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، فقد حُددت درجات الاستجابة وفقاً للآتي: موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق ٢ درجتان، غير موافق بشدة ١ درجة واحدة.

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ١٠٥ درجات، وتعني أن كل الفقرات المذكورة تمثل معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات اليمينية، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ٢١ درجة، وتعني عدم وجود أي من تلك

المعوقات، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين ٢١ - ١٠٥ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٦٣ درجة

#### ٢-٤-٢- التجربة الاستطلاعية لمقياس الدراسة:

قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية لمقياس الدراسة بأجرائه الثلاثة، بهدف التحليل الإحصائي الأولي لفقرات كل جزء من المقياس من أجل تحديد القدرة التمييزية لتلك الفقرات، بمعنى معرفة مدى قدرة فقرات مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات على التمييز بين القيادات الإدارية العليا في إدارتهم مدى الاختلاف بين نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دولوين للوزارات في توفير معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مدى قدرة فقرات مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات على التمييز بين القيادات الإدارية العليا في استخدامهم لتلك المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة مدى قدرة مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات على التمييز بين القيادات الإدارية العليا في إدارتهم لتلك المعوقات.

#### ١- عينة التجربة الاستطلاعية:

لإجراء التجربة الاستطلاعية تم اختيار عينة بلغت معدلاتها ١٢٠ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، وكلاء الوزارات) في

دواوين الوزارات بأسلوب العينة العشوائية الطبقية البسيطة، وقد راعى الباحث في اختيار عينة للتجربة الاستطلاعية للنسب المتوقعة لمتغيراتها في المجتمع الأصلي للدراسة. والملحق رقم ٨ يوضح خصائص أفراد عينة التجربة الاستطلاعية.

#### ب- تطبيق مقياس الدراسة وحساب درجته الكلية:

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على ١٢٠ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا يمثلون عينة التجربة الاستطلاعية، وبعد استعادت جميع الاستمارات الموزعة له ١٢٠ ومراجعتها وترميز بياناتها قام الباحث بإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومن ثم قام بإجراء عليها المعالجات الإحصائية الآتية:

- حساب الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
  - تحديد أعلى درجة كلية محصلة وأدنى درجة كلية محصلة للعينة لكل مقياس.
  - حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسيط، معامل الالتواء للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
  - إيجاد جدول التوزيع التكراري لفئات الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
  - رسم منحنى ومدرج التوزيع التكراري للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- ولقد تم إجراء هذه الخطوات على كل مقياس من المفايس الثلاثة بصورة مستقلة على النحو الآتي:

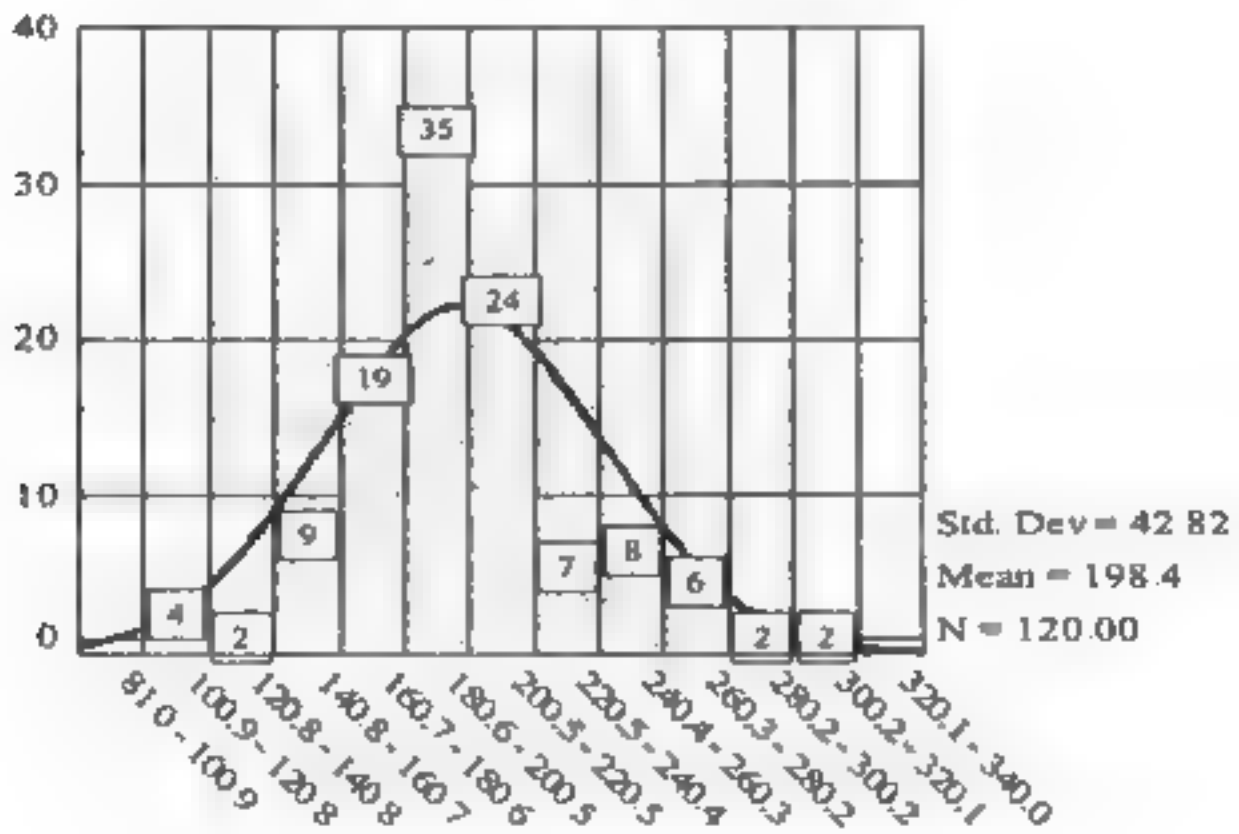
- مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات العوارء البشرية بالحاصلات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

نُكر سابقاً أن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس، ومن خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الاستطلاعية، تبين أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ٣٢٦ درجة، وأدنى درجة ٨٣ درجة، وعليه فإن الدرجات الكلية لعينة التجربة الاستطلاعية على المقياس تراوحت بين (٨٣ - ٣٢٦) درجة، بمتوسط حسابي يساوي ١٩٨,٤١ درجة، وانحراف معياري مقداره ٤٢,٨١٧ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٣٧١ درجة، ورعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٠، والرسم البياني رقم ١.

جدول رقم ١٠ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة التجربة الاستطلاعية على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالحاصلات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات (ن=١٢٠)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٨١ - ١٠٠	١	٠,٨٣%
١٠١ - ١٢٠	٤	٣,٣٣%
١٢١ - ١٤٠	٢	١,٦٧
١٤١ - ١٦٠	٩	٧,٥%
١٦١ - ١٨٠	١٩	١٥,٨٣%
١٨١ - ٢٠٠	٣٥	٢٩,١٧%

%٢٠	٢٤	٢٢٠ - ٢٠١
%٥,٨٣	٧	٢٤٠ - ٢٢١
%٦,٦٧	٨	٢٦٠ - ٢٤١
%٥	٦	٢٨٠ - ٢٦١
%١,٦٧	٢	٣٠٠ - ٢٨١
%١,٦٧	٢	٣٢٠ - ٣٠١
%٠,٨٣	١	٣٤٠ - ٣٢١
%١٠٠	١٢٠	المجموع
١٩٨,٤١	المتوسط الحسابي	
٤٢,٨١٧	الانحراف المعياري	
١٩٣	وسيط الدرجات	
٠,٣٧١	معامل الالتواء	



رسم بياني رقم ١ منحني ومدرج للتوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات يتبين من الرسم البياني رقم ١ أن منحني التوزيع للتكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويفسر الباحث ذلك بأن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الاستطلاعية يدركوا أن مستوى توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية متوسط للكفاية.

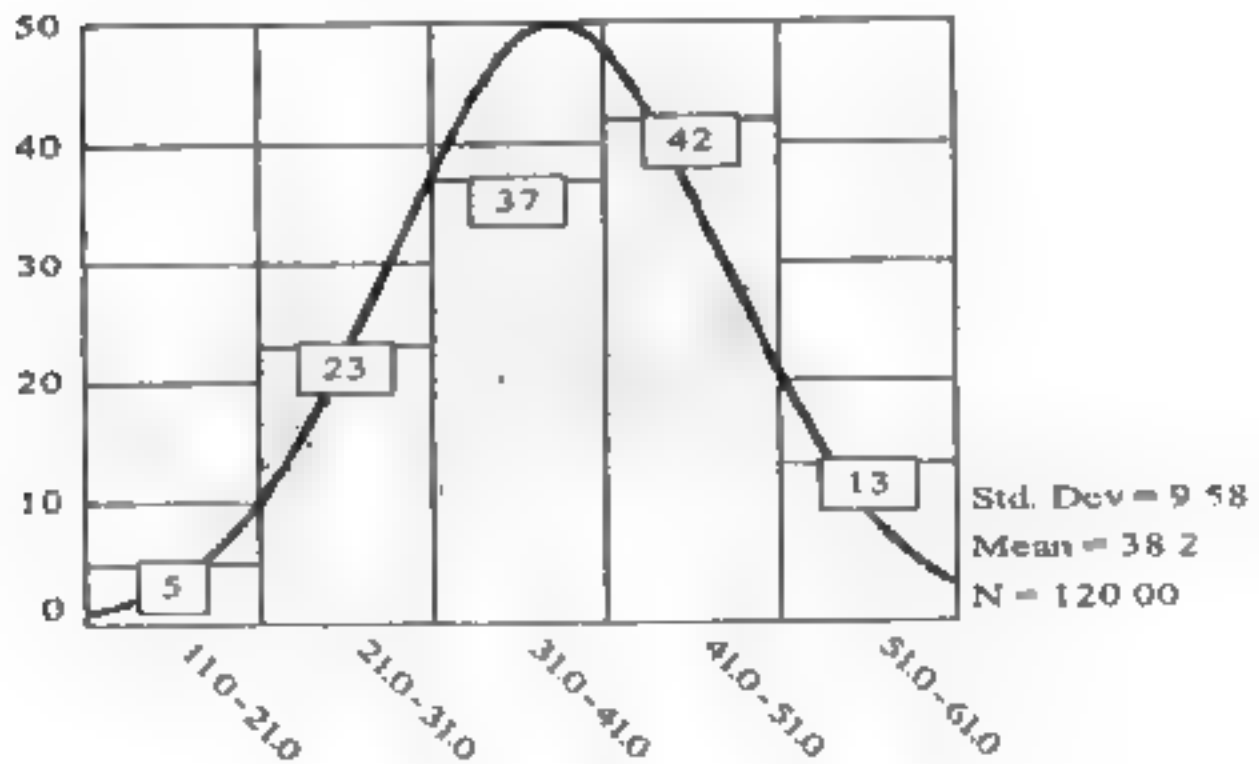
• مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

نتبين من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الاستطلاعية أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ٥٦ درجة، بينما بلغت أدنى درجة محصلة ١٣ درجة، وبالتالي فإن الدرجات الكلية لعينة التجربة الاستطلاعية على المقياس تروحت بين ١٣ - ٥٦ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٨,١٨ درجة، وانحراف معياري مقداره ٩,٥٧٩ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٤٢٦ - درجة، وزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١١، والرسم البياني رقم ٢.

جدول رقم ١١ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة التجربة الاستطلاعية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا

لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات (ن=١٢٠)

النسبة	التكرار	فئات الدرجات
%٤,١٧	٥	١١ - ٢٠
%١٩,١٧	٢٣	٢١ - ٣٠
%٣٠,٨٣	٣٧	٣١ - ٤٠
%٣٥	٤٢	٤١ - ٥٠
%١٠,٨٣	١٣	٥١ - ٦٠
%١٠٠	١٢٠	المجموع
٣٨,١٨		المتوسط الحسابي
٩,٥٧٩		الانحراف المعياري
٤٠		وسيط الدرجات
-٠,٤٢٦		معامل الالتواء



رسم بياني رقم ٢ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٢ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويرجع ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الاستطلاعية يقوموا باستخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين بدرجة متوسطة

• مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم للمعلومات الإدارية الآلية في دواوين للوزارات.

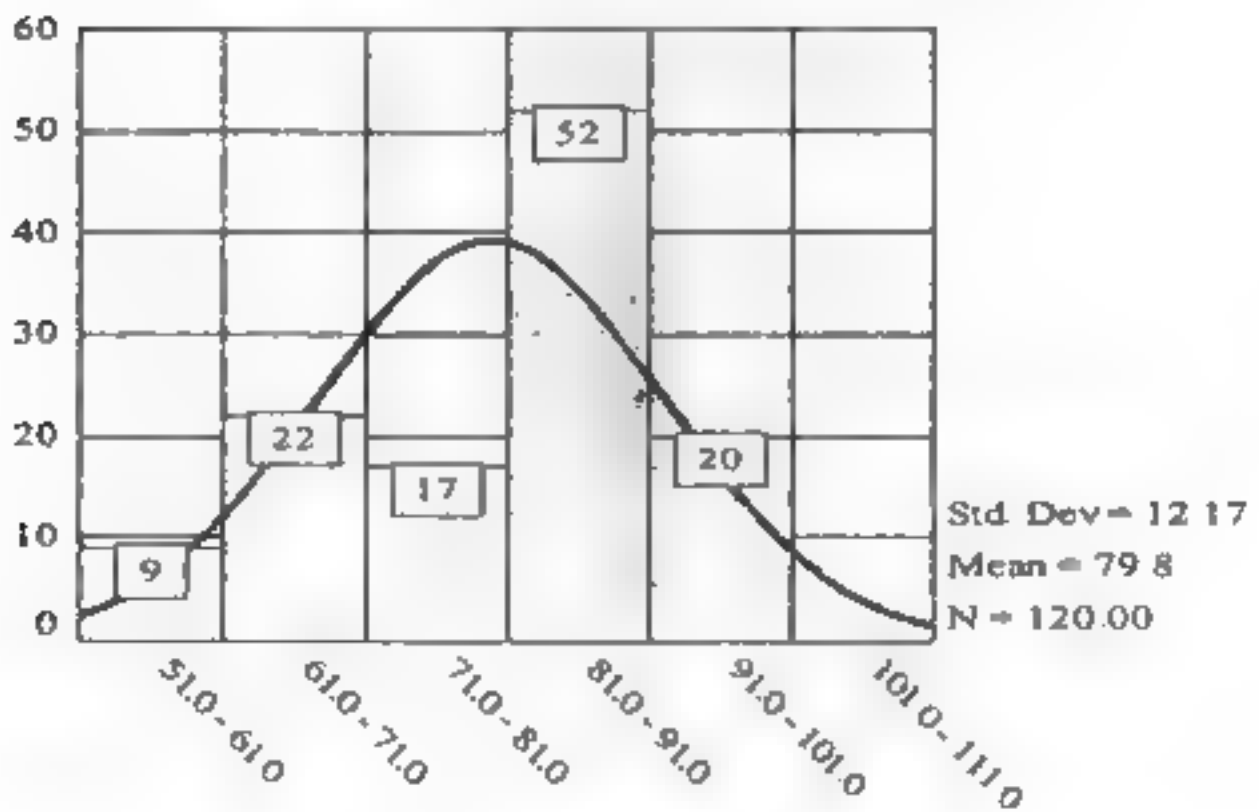
اتضح من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الاستطلاعية أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ١٠٠ درجة، بينما بلغت أدنى درجة ٥٢ درجة، وبذلك فإن الدرجات الكلية لعينة التجربة الاستطلاعية على المقياس تراوحت بين ٥٢ - ١٠٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٧٩,٧٩ درجة، وانحراف معياري مقداره ١٢,١٧٣ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٥٧٣ - درجة، وزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٢، والرسم البياني رقم ٣.

جدول رقم ١٢ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة



التجربة الاستطلاعية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات  
الإدارية الآلية في دولتين (ن=١٢٠)

النسبة	التكرار	فئات الدرجات
%٧,٥	٩	٥١ - ٦٠
%١٨,٣٣	٢٢	٦١ - ٧٠
%١٤,١٧	١٧	٧١ - ٨٠
%٤٣,٣٣	٥٢	٨١ - ٩٠
%١٦,٦٧	٢٠	٩١ - ١٠٠
%١٠٠	١٢٠	المجموع
٧٩,٧٩	المتوسط الحسابي	
١٢,١٧٢	الانحراف المعياري	
٨٢	وسيط الدرجات	
-٠,٥٧٢	معامل الالتواء	



رسم بياني رقم ٣ منحى ومدرج التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولين اللوزلات

يتبين من الرسم البياني رقم ٣ أن منحى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، ويرجع ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الاستطلاعية يدركوا أن فترات المقياس (المعوقات) لا تشكل معوقات تحد من تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية بدرجة كبيرة جداً، وبالتالي فإنها متوسطة التأثير وفقاً لوجهة نظرهم.

#### ج- استخراج الصندق التمييزي لفترات مقياس الدراسة:

قام الباحث باستخراج الصندق التمييزي لمقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة (كل مقياس بصورة مستقلة) وفقاً للخطوات الآتية:

- ترتيب الدرجات الكلية المحصلة لعينة التجربة الاستطلاعية على المقياس تنازلياً ابتداءً من أعلى درجة إلى أدنى درجة.
- اختيار مجموعتين بنسبة ٢٧% لكل مجموعة من العينة إحداهما تمثل أعلى الدرجات المحصلة على المقياس، والأخرى تمثل أدنى الدرجات المحصلة على المقياس<sup>(\*)</sup>.

---

(\*) لقد نلت أبحاث Kelley على أن أكثر التقسيمات تميزاً لممتويات الامتياز والصعف هي التي تعتمد على تقسيم درجات المقياس إلى ٢٧% أعلى (تمثل درجات المقياس الممتازة)، و ٢٧% أدنى (تمثل درجات المقياس الصعبة) (بعلا عن القيداني، ٢٠٠٣م ١٧٤)، وعنه قام الباحث بأخذ نسبة ٢٧% من العينة تمثل أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تنازلياً ابتداءً من أعلى درجة كلية محصلة، -

تطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة Independent-Test على المجموعتين لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس، ومن ثم إيجاد القيمة التائية لكل فقرة من فقرات المقياس الذي تعتبر مؤشراً لتمييزها.

وعليه تم التحقق من الصدق التمييزي لمقياس الدراسة بأجرائه الثلاثة على النحو الآتي:

- الصدق التمييزي لمقياس توفير نظم معلومات للموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يتبين مما سبق أن أعلى درجة محصلة للعبئة على المقياس ٣٢٦ درجة، بينما أدنى درجة ٨٣ درجة، رتبت تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها، وتم اختيار منها مجموعتين بنسبة ٢٧ % تمثل أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعبئة على المقياس، و ٢٧% تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعبئة على المقياس، وبالتالي صممت كل مجموعة ٣٢ - استمارة وبهذا يكون عدد الاستمارات التي حصصت للتحليل الإحصائي ٦٤ استمارة، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٣٢٦ - ٢١٤ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ٨٣ - ١٧٦ درجة، وباستخدام الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية

---

- ونسبة ٢٧% أخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعبئة على المقياس بصاعداً ابتداءً من أدنى درجة كلية محصلة

للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ٧٢ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة الثانية لكل فقرة من فقرات المقياس حيث اعتبر الباحث القيمة الثانية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ٧٢ مميزة. والجدول رقم ١ من الملحق رقم ٩ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الاستطلاعية.

- الصدق التمييزي لمقياس استخدام العيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

رُتبت للدرجات الكلية المحصلة للعبية على المقياس تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها أي من ٥٦ درجة إلى ١٢ درجة، وب نفس الإجراءات السابقة تم اختيار مجموعتين تمثل إحداهم أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعبية على المقياس، والأخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعبية على المقياس، حيث صممت كل مجموعة ٣٢ استمارة، وبالتالي فإن عدد الاستمارات التي حصص للتحليل الإحصائي ٦٤ استمارة، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٥٦ - ٤٤ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ١٢ - ٣٢ درجة، وباستخدام الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ١٢ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة الثانية لكل فقرة من فقرات المقياس حيث اعتبر الباحث القيمة الثانية

المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ١٢ مميرة. والجدول رقم ٢ من الملحق رقم ٩ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الاستطلاعية.

- الصدق التمييزي لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين الوزارات.

بعد ترتيبت الدرجات الكلية المحصلة للعبئة على المقياس تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها أي من ١٠٠ درجة إلى ٥٢ درجة، تم اختيار مجموعتين بنفس الإجراءات السابقة إحداهم تمثل أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعبئة على المقياس، والأخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعبئة على المقياس حيث صممت كل مجموعة ٣٢ استمارة، وبالتالي فإن عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ٦٤ استمارة أيضاً، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ١٠٠ - ٨٩ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ٥٢ - ٧٢ درجة، وبتطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والإجراءات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ٢١ بصورة مستقلة، كما تم استخراج القيمة التائية لكل فقرة من فقرات المقياس حيث اعتبر الباحث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ٢١ مميرة. والجدول رقم ٣ من الملحق رقم ٩

يعرض نتائج التحليل الإحصائي لعشرات المقياس في التجربة الاستطلاعية.

#### د نتائج التجربة الاستطلاعية لمقياس الدراسة:

على ضوء إجراءات التجربة الاستطلاعية لمقياس للدراسة يتبين الآتي:

- أظهر التحليل الإحصائي المبدئي لعشرات مقياس الدراسة بأجرائه الثلاثة: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات ١٢ فقرة، مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الورارات ٢١ فقرة أن جميع الفقرات مميزة لحصولها على مؤشرات تميز عالية كما أظهرته القيم التائية، والملحق رقم ٩ يوضح ذلك، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات.
- قام الباحث بإجراء تعديل على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات المورد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات، تمثل في إعادة ترتيب بدائل الإجابة بحيث أصبحت على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة ضئيلة، بدرجة ضئيلة جداً، لا استخدمها (انظر الملحق رقم ١٠) مع بقاء توزيع درجات الاستجابة لتلك البدائل كما ذكر سابقاً.
- نتيجة لعدم حذف أي فقرة من فقرات المقياس كما ذكر سابقاً فإن مقياس الدراسة في صورته المعدة للتطبيق على عينة التجربة الأساسية يتكون من ١٠٥ فقرات موزعة على أجرائه الثلاثة على

النحو الآتي:

٧٢ فترة تمثل مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة)، كل مجال يتكون من ١٨ فترة.

١٢ فترة تمثل مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً أيضاً، كل مجال يتكون من ٣ فترات.

٢١ فترة تمثل مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين الوزارات موزعة على ثلاثة مجالات تمثل: المعوقات التنظيمية والقانونية، المعوقات الاقتصادية والتكنولوجية، المعوقات البشرية.

#### ٣-٤-٢. التجربة الأساسية لمقياس الدراسة:

قام الباحث بإجراء التجربة الأساسية لمقياس الدراسة بهدف التحليل الإحصائي النهائي لعقرات المقياس من أجل تحديد القدرة التمييزية لتلك العقرات.

#### ١- عينة التجربة الأساسية:

تم اختيار عينة جديدة من المجتمع الأصلي للدراسة بلغت مفرداتها ١٢٠ قائد اري من القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم ووكلاء الوزارات) في دولوين الوزارات اليمينية، بأسلوب العينة العشوائية الطبقية

المتوسطة أبص، لتمثل عينة للتجربة الأساسية وقد راعى الباحث في اختيار مفردات هذه العينة عدم دخول أي مفردة من مفردات عينة التجربة الاستطلاعية فيها من جهة، كما راعى النسب المئوية لمتغيراتها في المجتمع الأصلي من جهة أخرى ويوضح الملحق رقم ١١ حصائص أفراد عينة التجربة الأساسية.

#### ب- تطبيق مقياس الدراسة وحساب درجته الكلية:

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على ١٢٠ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا يمثلون عينة التجربة الأساسية، وبعد استعادت جميع الاستمارات المورعة الـ ١٢٠ ومراجعتها وترميز بياناتها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم إجراء عليها نفس المعالجات الإحصائية المذكورة سابقاً عند حساب الدرجات الكلية المحصلة لعينة التجربة الاستطلاعية على مقياس الدراسة، والمتمثلة في المعالجات الآتية:

- حساب الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس
- تحديد أعلى درجة كلية محصلة وأدنى درجة كلية محصلة للعينة لكل مقياس
- حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسيط، معامل الالتواء للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- إيجاد جدول التوزيع التكراري لفئات الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- رسم منحنى ومدرج التوزيع التكراري للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.



وقد قام الباحث بإجراء هذه الخطوات على كل مقياس من مقاييس الدراسة بصورة مستقلة على النحو الآتي:

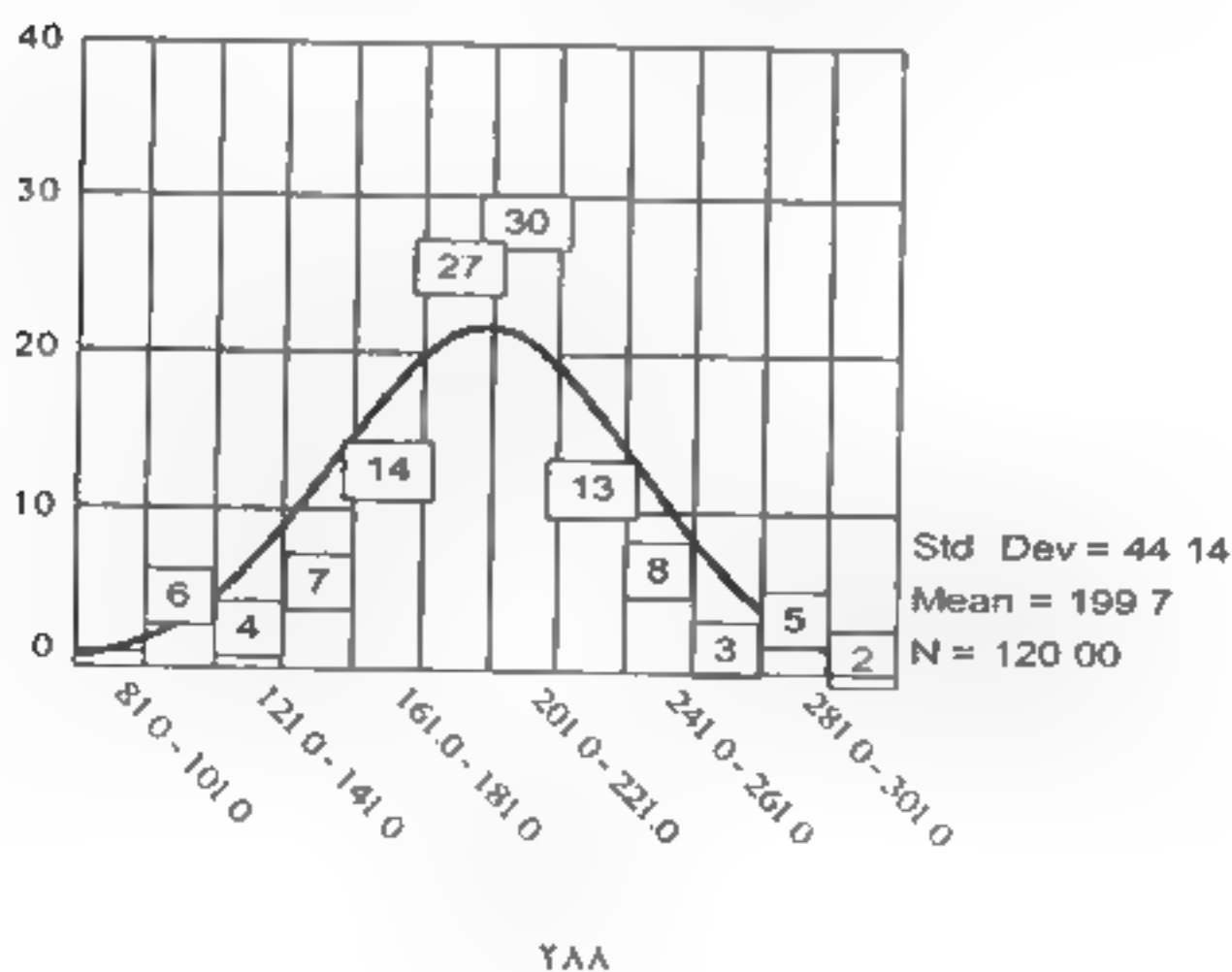
- مقياس توفير نظم معلومات للموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الأساسية تبين أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ٣٢٠ درجة، وأدنى درجة ٨٣ درجة، وعليه فإن الدرجات الكلية للمقياس لعينة التجربة الأساسية تراوحت بين ٨٣ - ٣٢٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ١٩٩,٧٣ درجة، وانحراف معياري مقداره ٤٤,١٤٤ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,١٩ درجة، وزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٣، والرسم البياني رقم ٤.

جدول رقم ١٣ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة التجربة الأساسية على مقياس توفير نظم معلومات للموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات (ن-١٢٠)

النسبة	التكرار	فئات الدرجات
٠,٨٣%	١	٨١ - ١٠٠
٥%	٦	١٠١ - ١٢٠
٢,٢٢%	٤	١٢١ - ١٤٠
٥,٨٣%	٧	١٤١ - ١٦٠
١١,٦٧%	١٤	١٦١ - ١٨٠

%٢٢,٥	٢٧	٢٠٠ - ١٨١
%٢٥	٣٠	٢٢٠ - ٢٠١
%١٠,٨٢	١٣	٢٤٠ - ٢٢١
%٦,٦٧	٨	٢٦٠ - ٢٤١
%٢,٥	٣	٢٨٠ - ٢٦١
%٤,١٧	٥	٣٠٠ - ٢٨١
%١,٦٧	٢	٣٢٠ - ٣٠١
%١٠٠	١٢٠	المجموع
١٩٩,٧٣	المتوسط الحسابي	
٤٤,١٤٤	الانحراف المعياري	
٢٠١	وسيط الدرجات	
٠,١٩	معامل الالتواء	



رسم بياني رقم ٤ منحني ومدرج التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على مقياس توهير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٤ أن منحني التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويصر الباحث ذلك بأن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الأساسية يدركوا أن مستوى توهير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية متوسط للكفاية أيضاً.

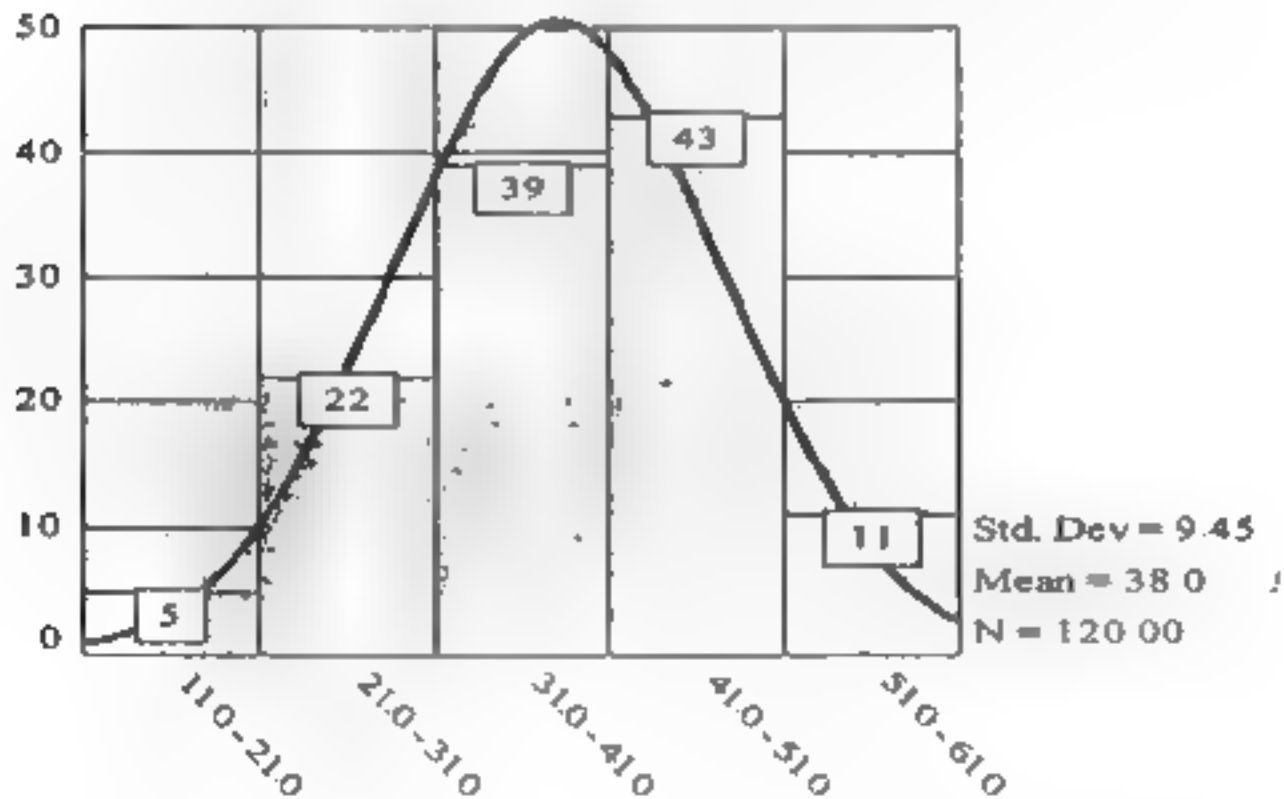
• مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

تبين من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الأساسية أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ٥٦ درجة، بينما بلغت أدنى درجة محصلة ١٦ درجة، وبالتالي فإن الدرجات الكلية للمقياس لعينة التجربة الأساسية تراوحت بين ١٦ - ٥٦ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٨ درجة، وانحراف معياري مقداره ٩,٤٤٨ درجة، ومعامل التواء مقداره -٠,٣٣٩ درجة، وزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٤، والرسم البياني رقم ٥.

جدول رقم ١٤ هات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة التجربة الأساسية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات

الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات (ن-١٢٠)

النسبة	التكرار	فئات الدرجات
%٤,١٧	٥	٢٠ - ١١
%١٨,٣٣	٢٢	٣٠ - ٢١
%٣٢,٥	٣٩	٤٠ - ٣١
%٣٥,٨٣	٤٣	٥٠ - ٤١
%٩,١٧	١١	٦٠ - ٥١
%١٠٠	١٢٠	المجموع
٣٨	المتوسط الحسابي	
٩,٤٤٨	الانحراف المعياري	
٣٩	وسيط الدرجات	
-٠,٣٣٩	معامل الالتواء	



رسم بياني رقم ٥ منحنى ومدرج للتوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٥ أن منحنى للتوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، ويرجع ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الأساسية يقوموا باستخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالنعيم، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين بدرجة متوسطة.

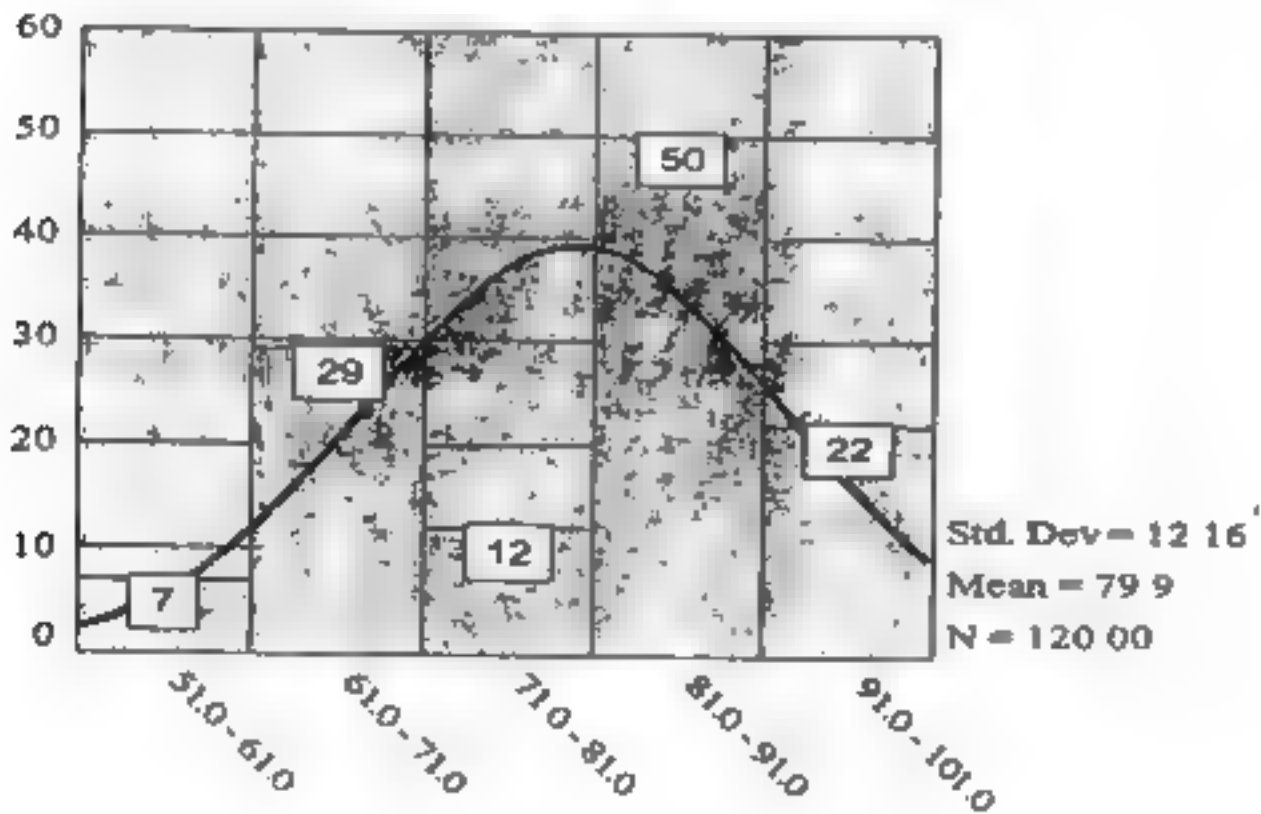
• مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دوائر الوزارات.

تبين من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الأساسية أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ١٠٠ درجة، بينما بلغت أدنى درجة ٥٣ درجة، وبذلك فإن الدرجات الكلية الفعلية للمقياس لعينة التجربة الأساسية تراوحت بين ٥٣ - ١٠٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٧٩,٩٢ درجة، وانحراف معاري مقداره ١٢,١٦١ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٣٧٦ - درجة، وزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٥، والرسم البياني رقم ٦.

جدول رقم ١٥ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة التجربة الأساسية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات

الإدلية الآلية (ن-١٢٠)

النسبة	تكرار	فئات الدرجات
%٥,٨٣	٧	٦٠ - ٥١
%٢٤,١٧	٢٩	٧٠ - ٦١
%١٠	١٢	٨٠ - ٧١
%٤١,٦٧	٥٠	٩٠ - ٨١
%١٨,٣٣	٢٢	١٠٠ - ٩١
%١٠٠	١٢٠	المجموع
٧٩,٩٢	المتوسط الحسابي	
١٢,١٦١	الانحراف المعياري	
٨٢,٥٠	وسيط الدرجات	
-٠,٣٧٦	معامل الالتواء	



رسم بياني رقم ٦ منحنى ومدرج للتوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين للوزارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٦ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحو الالتواء السالب، حيث أن تكرارات أعلى الدرجات للمحصلة للعينة على المقياس أكثر من تكرارات أقل الدرجات (أي أن أعلى الدرجات تتركز في جهة اليمين)، ويرجع ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الاستطلاعية يدركوا أن فقرات المقياس تمثل عوامل أو معوقات تحد من تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية بدرجة كبيرة.

#### ج- استخراج الصديق التمييزي لفقرات مقياس الدراسة:

وفقاً للخطوات الإجرائية التي سبق ذكرها عند استخراج الصديق التمييزي لفقرات مقياس الدراسة هي التجربة الاستطلاعية، قام الباحث باستخراج الصديق التمييزي لفقرات مقياس الدراسة بأجلاته الثلاثة (كل مقياس بصورة مستقلة) على النحو الآتي:

- الصديق التمييزي لمقياس توفير نظم معلومات للموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

تبين مما سبق أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس ٣٢٠ درجة، بينما أدنى درجة ٨٣ درجة، رُتبت تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها، وتم اختيار منها مجموعتين بنسبة ٢٧ % تمثل أعلى الدرجات

الكلية المحصلة للعبء على المقياس، و ٢٧% تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعبء على المقياس، وبالتالي ضمت كل مجموعة ٣٢ استثماراً وبهذا يكون عدد الاستثمارات التي خصصت للتحليل الإحصائي ٦٤ استثماراً، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٢٢٠ - ٢٢٠ درجة بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ٨٣ - ١٨٠ درجة، وبتطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ٧٢ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة التائية (T-test) لكل فقرة من فقرات المقياس، حيث اعتبر الباحث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ٧٢ مميزة. والجدول رقم ١ من الملحق رقم ١٢ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الأساسية.

- الصدق التمييزي لمقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

رُتبت الدرجات الكلية للمحصلة للعبء على المقياس تنازلياً من أعلى درجة إلى أنها أي من ٥٦ درجة إلى ١٣ درجة، وبمس الإجراء السابقة تم اختيار مجموعتين تمثل أحدهما أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعبء على المقياس والأخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية للمحصلة للعبء على المقياس حيث ضمت كل مجموعة ٣٢ استثماراً، وبذلك فإن عدد



الاستثمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ٦٤ استثمار، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٥٦ - ٤٥ درجة بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ١٦ - ٢٢ درجة، وباستخدام الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ١٢ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة التائية (T-test) لكل فقرة من فقرات المقياس، حيث اعتبر الباحث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ١٢ مميزة. والجدول رقم ٢ من الملحق رقم ١٢ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الأساسية.

- الصدق التمييزي لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولتين للوزارات.

بعد ترتيبت الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها، أي من ١٠٠ درجة إلى ٥٣ درجة، تم اختيار مجموعتين بنسبة ٢٧% لكل مجموعة وبنفس الإجراءات السابقة أحدهما تمثل أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس والأخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس، حيث صممت كل مجموعة ٢٢ استثمار، وبالتالي فإن عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ٦٤ استثمار، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ١٠٠ - ٨٩ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين

٥٣ - ٦٨ درجة، وبتطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ٢١ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استعراض للقيمة للتائية (T-test) لكل فقرة من فقرات المقياس، حيث اعتبر الباحث للقيمة للتائية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ٢١ مميزة. والجدول رقم ٣ من الملحق رقم ١٢ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الأساسية.

#### د- نتائج التجربة الأساسية لمقياس الدراسة:

- يتبين من خلال إجراءات التجربة الأساسية لمقياس الدراسة الآتي:
- أظهر التحليل الإحصائي النهائي لفقرات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات ١٢ فقرة، مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولتين للقرارات ٢١ فقرة أن جميع فقرات المقياس مميزة لحصولها على مؤشرات تمييز عالية كما أظهرته القيم للتائية (انظر الملحق رقم ١٢)، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المقياس بشكل عام.
- يتكون مقياس الدراسة في صورته النهائية المعد للتطبيق على مجتمع الدراسة من ١٠٥ فقرات موزعة على أجزائه الثلاثة كما

ذكر سابقاً.

## ٢-٥- الصدق التكويني:

يعد الصدق التكويني من أهم أنواع الصدق الذي يشترط توفرها في المقاييس، كما يعتبر من أكثر أنواع الصدق أهمية في مراحل بناء المقاييس لذلك يطلق عليه القحطاني وآخرون (٢٠٠٤م: ٢٣٤) صدق البناء Construct Validity، بمعنى مدى ارتباط البناء بالأساس النظري (أي العلاقة بين المقياس وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به). كما يطلق عليه عبيدات وأبو السميد (٢٠٠٢م: ٩٠) للصدق للعامل Factor Validity حيث يكون المقياس صادقاً إذا كانت معاملات الارتباط بين كل فقرة فيه وبين المقياس ككل عالية.

ويتم حساب الصدق التكويني لفقرات أي مقياس بعدة طرق منها: حساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبين المقياس ككل<sup>(\*)</sup>، حساب معامل الارتباط بين فقرات المقياس الواحد، استخدام التحليل العاملي، استخرج معاملات ارتباط المقياس مع مقاييس أخرى تتشابه معه في الخاصية التي يقيسها (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٩٠) (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٤) (دويري، ٢٠٠٠م: ٢٤٦).

ولتحقيق الصدق التكويني لمقياس الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة حساب معامل الارتباط بين الدرجة المحصلة لكل فقرة من فقرات المقياس

---

(\*) وباستخدام هذه الطريقة تكون الفقرة صادقة إذا كان معامل الارتباط بينها وبين المقياس ككل عالياً، وبالتالي يكون المقياس اتساق داخلي، ومن ثم تقبى فقرات المقياس ما يقيسه المقياس (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٩٠).

وبين الدرجة الكلية المحصلة للمقياس ككل (كل مقياس من مقاييس الدراسة الثلاثة على حدة) على النحو الآتي:

٢-٥-١- تحديد عينة مكونة من ١٢٠ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا، وقد استخدمت استمارات عينة للتجربة الأساسية (أي أن الباحث استخدم عينة التجربة الأساسية)، والملحق رقم ١١ يوضح خصائص عينة التجربة الأساسية.

٢-٥-٢- حساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة لكل فقرة وبين درجاتهم الكلية لكل جزء من أجزاء المقياس بصورة مستقلة، وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون Pearson<sup>(\*\*)</sup> عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وبتطبيق هذه الخطوات تم تحقيق الصدق التكويني لمقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على النحو الآتي:

١- الصدق التكويني لمقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ٧٢ فقرة، وبصاحب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة ١٢٠ لكل فقرة وبين درجاتهم الكلية على المقياس، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجات الفقرات مع

---

(\*\*) يُستخدم أي من معاملات الارتباط بيرسون Pearson أو سوبرمان Spearman وفقاً لطبيعة البيانات (كمية أو نوعية) فإذا كانت البيانات كمية يستخدم لقياسها معامل ارتباط Pearson، أما إذا كانت البيانات نوعية فيمكن استخدام معامل ارتباط Spearman (البلدوي، ٢٠٠٥م: ١٦٥).

الدرجة الكلية للمقياس بين ٠,٢٨٣ - ٠,٧٢٥ والجداول رقم ١ من الملحق رقم ١٣ يوضح معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس، وبالتالي فإن أقل فقرة كان معامل ارتباطها ٠,٢٨٣ وهذه القيمة بحسب معيار إيبيل Ebel تعتبر جيدة، حيث يشير إلى أن الفقرات التي يقل ارتباطها عن ٠,١٩ تعد فقرة غير مناسبة لتضمينها في المقياس فأما أن تعدل أو تحذف (جباري، ١٩٩٨م: ١٧٥).

ب- الصديق التكويني لمقياس استخدام لقيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ١٢ فقرة، وبحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة إلى ١٢٠ لكل فقرة وبين درجاتهم الكلية على المقياس، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجات الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس بين ٠,٧٢٤ - ٠,٨٥٠، وبالتالي فإن أقل فقرة كان معامل ارتباطها ٠,٧٢٤، والجداول رقم ٢ من الملحق رقم ١٣ يوضح معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس.

ج- التكويني لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين الوزارات.

يتكون المقياس من ٢١ فقرة، وبحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة إلى ١٢٠ لكل فقرة وبين درجاتهم الكلية على المقياس، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين درجات الفقرات

مع الدرجة الكلية للمقياس بين ٠,٢٨٩ و ٠,٧٦٩، وبالتالي فإن أقل فقرة كان معامل ارتباطها ٠,٢٨٩، والجداول رقم ٣ من الملحق رقم ١٣ يوضح معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس.

يتبين مما سبق أن معاملات الارتباط لكل فقرات المقياس بأجزائه الثلاثة كانت عالية، حيث أن أقل فقرة كان معامل ارتباطها ٠,٢٨٣ وهذه القيمة بحسب معيار ليدل Ebel كما ذكر سابقاً تعتبر قيمة جيدة، وبالتالي لم يتم حذف أو تعديل أي فقرة من فقرات المقياس.

### ٣- ثبات مقياس الدراسة:

بعد الثبات من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في المقياس قبل الشروع في تطبيقية، ويقصد بثبات المقياس إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يُستخدم فيها، أو ماهي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين (الفحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦). وبالتالي فإن المقياس الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة (نويدري، ٢٠٠٠م: ٣٤٦) بمعنى أن تكون درجة الارتباط بين استخدامه في المرة الأولى واستخدامه في المرة الثانية عالية، أي أكثر من ٠,٧٠ لما إذا كانت درجة الارتباط ضعيفة أو متوسطة فإن حاصية الثبات تنفي عن ذلك المقياس (الفحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦).

وبالرغم من أهمية لارتفاع معدل ثبات المقياس كما ذكر سابقاً، إلا أنه لا يمكن أن تكون درجة الارتباط عند تكرار استخدام المقياس واحداً

صحيحاً، وذلك لعدم إمكانية إلغاء الخطأ العشوائي خصوصاً في مقياس المتغيرات الاجتماعية فداًئماً تتضمن القيمة المحصلة للمقياس القيمة الحقيقية إضافة إلى الخطأ العشوائي كما أن ثبات المقياس يزيد عندما تزيد القيمة الحقيقية، ويقل للخطأ العشوائي أيضاً (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦). وتكمن أهمية قياس درجة ثبات المقياس في قدرة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه فالمقياس المنتهذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا يمكن الأخذ بنتائجه لأنها تكون غير مطمئنة ومضللة، ومن هنا تكمن أهمية تخصيص وقت كافٍ من قبل الباحث للتأكد من ثبات المقياس قبل الشروع في تطبيقه.

ويمكن حساب ثبات المقياس بإحدى الطرق الآتية، والتي ذكرها كل من عبيدات وأبو السميد (٢٠٠٢: ٨٦، ٨٧) والقحطاني وآخرون (٢٠٠٤م: ٢٣٧-٢٣٩) ودويدري (٢٠٠٠م: ٢٤٧):

- أ- إعادة الاختبار Test-Retest
  - ب- التجزئة النصفية Split-Half
  - ج- الاختبارات المتكافئة Parallel test
  - د- معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
  - هـ- تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA)
- وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة استخدمت طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدا عليهما الباحث لعدة أسباب، تتمثل أهمها في الأسباب الآتية:

- أ- ورع مقياس الدراسة (الاستبيان) على بعض من عناصر مجتمع

الدراسة أكثر من مرة لتحقيق صدقه كما سبق الإشارة إلى ذلك، وبالتالي يصعب تطبيق طريقة إعادة الاختبار من حيث العودة لنفس الأفراد واحتمال عدم تولدهم أو رفضهم إعادة الاختبار وعدم تعاونهم خاصة وأنهم يشغلون درجات وظيفية عالية، كذلك قد تختلف الظروف والعوامل المؤثرة على الموقف التجريبي في الإجراء الأول عن العوامل والظروف المؤثرة على الموقف التجريبي في الإجراء الثاني، بالإضافة إلى أن طريقة إعادة الاختبار تحتاج إلى وقت كبير.

ب- كما يرى السيد (١٩٧٩م: ٥٣٦) أن طريقة تحليل التباين تشترط في المقياس أن يقيس صفة واحدة فقط، وهو ما يتناقض مع مقياس هذه الدراسة، وبالتالي لا يمكن تطبيقها على مقياس هذه الدراسة (بغلاً عن القيداني، ٢٠٠٣م: ١٤٢).

ج- صعوبة وضع وتطبيق مقياس لحر في نفس الوقت يكافئ مقياس الدراسة الحالية مع الأحد في الاعتبار إمكانيات وقدرات الباحث، وكذا الشريحة التي تمثل مجتمع الدراسة.

د- سهولة تطبيق هاتين الطريقتين حيث تمكن الباحث من تطبيق الاختبار بنفسه في وقت واحد وتكون ظروف إجراء الاختبار موحدة تماماً (عبيدات ولبر السيد، ٢٠٠٢م: ٨٧) كما أنهما يؤديان نفس النتائج تقريباً التي تؤديها الطرق الأخرى.

### ٣-١- ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية:

تبدأ هذه الطريقة على أساس تقسيم المقياس إلى قسمين ومن ثم إيجاد درجة الارتباط بينهما، ويقسم المقياس إلى نصفين لما ابتداء من أول سؤال ثم الثاني وهكذا بحيث يشمل كل قسم على ٥٠% من الأسئلة من الأول



إلى النصف ومن النصف إلى النهاية أو يُقسم تبعاً للأرقام الفردية والزوجية بحيث يظم القسم الأول الأرقام الفردية ويضم القسم الثاني الأرقام الزوجية مع مراعاة عدم وضع الأسئلة الإيجابية في قسم والسلبية في قسم آخر لأن ذلك سيوجد قسمين غير متشابهين وبالتالي نتائج متباينة (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٧، ٢٣٨). وبتطبيق هذه الطريقة يكون لكل مبحث درجتان كليتان، درجة كلية على النصف الأول، ودرجة كلية على النصف الثاني من المقياس ثم يُحسب معامل الارتباط بين درجات المبحوثين على نصفي المقياس ويمكن استخدام معادلة جوتمان لإيجاد معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة.

### ٣-٢- ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ:

يتم حساب قيمة معامل ثبات المقياس وفقاً لهذه الطريقة كما ذكر عودة (١٩٩٣م: ٣٥٥) بإيجاد متوسط معاملات الارتباط الداخلية بين فقرات المقياس وعدد تلك الفقرات المكونة له، لذلك تعتبر هذه الطريقة من الطرق المناسبة لتقدير مدى التجانس الداخلي لفقرات المقياس (نقلاً عن جميل، ٢٠٠٣م: ١٠٩).

ووفقاً للطريقتين المذكورتين قام الباحث بإيجاد معامل ثبات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على النحو الآتي:

- ٣-٢- طبق المقياس بأجزائه الثلاثة على عينة مكونة من ١٢٠ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا هي نص عينة التجربة الأساسية. والملحق رقم ١١ يوضح خصائص عينة التجربة الأساسية، وبالتالي استُخدمت استمارات استبيان أفراد عينة التجربة الأساسية عدد ١٢٠ استمارة

٤.٣- تم إيجاد معدل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ، وجوتمان لكل مقياس من مقاييس الدراسة بصورة مستقلة، وعلى مرحلتين تمثلت المرحلة الأولى في إيجاد معدل الثبات بإحمال الدرجات الكلية للمقياس في اختبار الثبات، وفي المرحلة الثانية باستبعاد الدرجات الكلية للمقاييس من الاختبار والجدول رقم ١٦ يوضح ذلك.

#### جدول رقم ١٦ معدل ثبات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة

وفقاً لطريقتي ألفا كرونباخ وجوتمان

معدل الثبات				أجراء المقياس
طريقة جوتمان		طريقة ألفا كرونباخ		
عدد استبعاد الدرجات الكلية للمقياس من الاختبار	عدد إدخال الدرجات الكلية للمقياس في الاختبار	عدد استبعاد الدرجات الكلية للمقياس من الاختبار	عدد إدخال الدرجات الكلية للمقياس في الاختبار	
٠,٩٧٣٧	٠,٧٥٠٣	٠,٩٧٣٧	٠,٧٥٠٣	مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة بعملية اتخاذ القرارات
٠,٧٥٠٢	٠,٧٧٦٤	٠,٩٤٥٥	٠,٧٧٦٤	مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات
٠,٩١٢٩	٠,٧٤٣٩	٠,٨٨٢٢	٠,٧٤٣٩	مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية

يتبين من الجدول رقم ١٦ ارتفاع معدل ثبات مقاييس الدراسة في كلتا الحالتين، أي عند إدخال الدرجات الكلية للمقياس في اختبار ثبات للمقياس، وكذلك عند استبعادها من الاختبار، حيث تعتبر نسبة ٠,٧١ وما فوق معدل ثبات جيد إحصائياً للمقاييس (للحفظاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦). ويفسر الباحث ذلك بأن للمقياس بأجزائه الثلاثة اتساق داخلي وخارجي جيد إحصائياً.

#### ٤- موضوعية مقياس الدراسة وقابليته للتطبيق والتحليل:

تعتبر الموضوعية أولى صفات المقياس الجيد، ويعتبر المقياس موضوعياً إذا كان يعطي الدرجات نفسها بعض للنظر عن الشخص الذي يصممه (يطبقه) ودون تدخل أحكامه الذاتية، كما يكون المقياس موضوعياً إذا كانت أسئلته وإجاباته محددة، بحيث يكون للسؤال الواحد جواب واحد (دويري، ٢٠٠٠م: ٣٤٥).

ويكتسب مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة صفة الموضوعية بعدت اعتبارات تتمثل أهمها في الآتي:

- ١-٤ اختبارات الصدق المختلفة التي أجريت عليه لتحقيق صدقه المنطقي، الظاهري، التنبؤي، التمييزي، التكويني، وكذلك اختبارات الثبات للتحقق من إمكانية استخدامه أكثر من مرة ومن قبل باحثين آخرين.
- ٢-٤ أجريت اختبارات الصدق والثبات المذكورة سابقاً على المقياس باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS التي تمثل مجموعة برمجية إحصائية موحدة يمكن لأي باحث آخر استخدامها للتحقق من صحة نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجراها الباحث على المقياس بأجزائه الثلاثة.

- ٣-٤- اتفاقه مع منهج البحث المستخدم في الدراسة.
- ٤-٤- كونه في حدود إمكانية الباحث من حيث التكلفة والتطبيق وإمكانية توريعة وجمعه ومن ثم تفريعه وتحليله وتفسير نتائجها
- ٥-٤- سهولة فهم المبحوثين لعللانه وجمعه وفقراته وكذا استيعاب الهدف منه
- ٦-٤- قلة عدد فقراته ومن ثم صفحاته مقارنة بمقاييس أخرى.

#### خامساً: وصف مقياس الدراسة:

بناءً على اعتبارات الصدق والثبت والتحقق من موضوعية المقياس الذي قام الباحث بأجرائها سابقاً، فإن مقياس الدراسة بشكله النهائي الذي تم تطبيقه على مجتمع الدراسة يتكون من ١٠٥ فقرات موزعة على أجرته الثلاثة بالإضافة إلى الجزء الأول الذي يتعلق بالبيانات العامة على النحو الآتي:

##### الجزء الأول: البيانات العامة:

يشمل هذا الجزء المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا والتنظيمية لدواوين الوزارات والمتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة (مدة الخدمة)، التدريب، جهة العمل، نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة، نوع نظم المعلومات الإدارية الأكثر استخداماً حالياً في ديوان الوزارة في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات الإدارية.

##### الجزء الثاني: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات

الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ٢٢ فقرة تمثل خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات المتمثلة في: الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، الوضوح، المرونة، الموصوعية، الشمول، إمكانية الوصول، الحداثة، موزعة على أربعة مجالات تتمثل في أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) كل مجال يتكون من ١٨ فقرة، (انظر الجدول رقم ٢١). وخُددت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أسلوب الاستجابة المتدرجة)، إذ خصص لكل فقرة خمس بدائل للإجابة هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (انظر الملحق رقم ١٤)، وبما أن فقرات المقياس إيجابية ونشر إلى أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، فلـ درجات الاستجابة تتوزع على بدائل الإجابة كما هو موضح في الجدول رقم ١٧.

جدول رقم ١٧ توزيع الدرجات على بدائل الإجابة لمقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

الدرجة	البديل
٥ درجات	موافق بشدة
٤ درجات	موافق
٣ درجات	محايد
٢ درجات	غير موافق
١ درجة واحدة	غير موافق بشدة

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٢٦٠ درجة، وتعني أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات بمستوى كافي جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ٧٢ درجة، وتعني أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة لا يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات للمقياس التي تتراوح بين ٧٢ - ٢٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٢١٦ درجة.

ولمعرفة المستويات المختلفة لتوفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات والذي سوف يعتمد عليها الباحث في عملية التحليل، وذلك بسبب غياب توزيع معياري لمستويات توفير المعلومات على مستوى دواوين الوزارات، يمكن تصنيف الاستجابة إلى خمسة مستويات تتوزع على خمس فئات كما هو موضح في الجدول رقم ١٨.

جدول رقم ١٨ توزيع مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية ومن ثم للمجال الكلي لها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

توزيع مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دوائر للوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية وفقاً للمتوسطات الحسابية		مستوى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دوائر للوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية وفقاً لتكرارات الفئات	
المتوسطات الحسابية	المستويات	الفئات	المستويات
١٨ - ٣٠	غير متوفرة	٧٢ - ١٢٩	غير متوفرة
٣١ - ٤٣	غير كافية	١٣٠ - ١٨٧	غير كافية
٤٤ - ٥٦	متوسطة الكفاية	١٨٨ - ٢٤٥	متوسطة الكفاية
٥٧ - ٦٩	كافية إلى حد ما	٢٤٦ - ٣٠٣	كافية إلى حد ما
٧٠ فأكثر	كافية جداً	٣٠٤ - ٣٦١	كافية جداً

### الجزء الثالث: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات

الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ١٢ فقرة تمثل قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، لكل مجال ٣ فقرات، (انظر الجدول رقم ٢١). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضاً في تحديد بدائل الإجابة على فقرات المقياس، حيث حددت لكل فقرة وفقاً لهذا المقياس خمس بدائل للإجابة هي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضئيلة جداً، لا استخدمها (انظر الملحق رقم ١٤) كما تم توزيع درجات الاستجابة على بدائل الإجابة كما هو مبين في

## الجدول رقم ١٩.

جدول رقم ١٩ توزيع الدرجات على بدائل الإجابة لمقياس استخدام القيادات الإدارية لعليا لمعلومات للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

الدرجة	البديل
٥ درجات	بدرجة كبيرة جداً
٤ درجات	بدرجة كبيرة
٣ درجات	بدرجة متوسطة
٢ درجات	بدرجة متوسطة جداً
١ درجة واحدة	لا تستخدمها

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٦٠ درجة، وتعني أن القائد الإداري يستخدم معلومات للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ١٢ درجة، وتعني عدم استخدام القائد الإداري لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات للموارد البشرية، وبذلك فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على فقرات المقياس التي تتراوح بين ١٢ - ٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٦ درجة.

الجزء الرابع: مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين للوزارات.

يتكون المقياس من ٢١ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات تمثل: المعوقات التنظيمية والقانونية، المعوقات التكنولوجية والاقتصادية،



المعوقات البشرية. وُحدت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الحماسي أيضاً بحسب بدائل هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (انظر الملحق رقم ١٤). وبما أن فقرات المقياس سلبية تشير إلى وجود معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولين الوزارات فقد وُحدت درجات الاستجابة على بدائل الإجابة كما هو موضح في الجدول رقم ٢٠.

جدول رقم ٢٠ توزيع الدرجات على بدائل الإجابة لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية

الدرجة	البديل
٥ درجات	موافق بشدة
٤ درجات	موافق
٣ درجات	محايد
٢ درجتان	غير موافق
١ درجة واحدة	غير موافق بشدة

وبالتالي فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ١٠٥ درجات، وتعني أن كل الفقرات المذكورة تمثل معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولين الوزارات اليمينية، بينما أنسى درجة للمقياس تساوي ٢١ درجة وتعني أن الفقرات المذكورة لا تعتبر معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولين الوزارات اليمينية، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين ٢١-

١٠٥ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٦٢ درجة.

جدول رقم ٢١ توزيع فقرات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على مجالاته بصورته النهائية

م	اسم المجال	عدد الفقرات	النسبة المئوية	أرقام الفقرات
مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات				
١	معلومات الموظفين	١٨	%١٧,١٤	١ - ١٨
٢	معلومات الوظائف	١٨	%١٧,١٤	١٩ - ٣٦
٣	المعلومات للقانونية	١٨	%١٧,١٤	٣٧ - ٥٤
٤	معلومات سوق العمالة	١٨	%١٧,١٤	٥٥ - ٧٢
	المجموع	٧٢	%٦٨,٥٧	
مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات				
١	معلومات الموظفين	٣	%٢,٨٦	١ - ٣
٢	معلومات الوظائف	٣	%٢,٨٦	٤ - ٦
٣	المعلومات القانونية	٣	%٢,٨٦	٧ - ٨
٤	معلومات سوق العمالة	٣	%٢,٨٦	٩ - ١٢
	المجموع	١٢	%١١,٤٣	
مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية				
١	المعوقات التنظيمية والقانونية	٦	%٥,٧١	١, ٣, ٤, ٥, ٦, ٨
٢	المعوقات التكنولوجية والاقتصادية	٣	%٢,٨٦	٢, ٩, ١٠

٣	المعوقات التشريعية	١٢	١١,٤٣	١٣, ١٢, ١١, ٧, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١.
	المجموع	٢١	٢٠%	
	المجموع الكلي للفقرات	١٠٥	١٠٠%	

### سادساً: تطبيق المقياس على مجتمع الدراسة:

بعد أن أنهاء الباحث خطوات بناء مقياس الدراسة واطمئن على صدقه وثباته وإمكانية تطبيقه بناءً على ما سبق إجرائه من اختبارات الصدق والثبات، قام بتطبيقه على مجتمع الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

١- قام الباحث بزيارة دواوين الوزارات لمدة ٢٧ أثناء الدوام الرسمي بواقع ورقتين إلى أربع وزارات كل يوم لتوزيع استمارات الاستبيان في الأسبوعين الأولين ومن ثم توزيع وجمع الاستمارات من بعد أول أسبوعين بطريقة مباشرة حيث مكّنت الاستمارات يد بيد من قبل الباحث لمدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات باستثناء البعض منهم والذين كانوا غير موجودين أثناء الزيارة وفي هذه الحالة كانت تسلم الاستمارة إلى مدير مكتب المدير العام أو الوكيل، وكان الباحث يحرص أثناء تسليم الاستمارة أن يوضح للقائد الإداري الهدف من البحث وكيفية الإجابة على الاستبيان كما كان حريصاً على طلب تعاونهم لما فيه خدمة البحث العلمي بشكل عام، وإجراء هذه الدراسة على وجه الخصوص.

٢- ترك لكل قائد إداري مدة ترواحت بين أسبوع إلى أسبوعين للإجابة

على الاستبيان مع الحرص على المتابعة أما بإعادة الزيارة أكثر من مرة أو بالتلفون.

٣- تم توزيع الاستبيان وجمعه في الفترة من تاريخ ٢٣ / ٧ / ٢٠٠٥م الى تاريخ ٥ / ١٢ / ٢٠٠٥م، أي حوالي أربعة أشهر ونصف وهي تعتبر فترة الدراسة الميدانية.

٤- ورع الباحث ٤٨٢ استثماراً استبيان من مقياس الدراسة على ٤٣٣ قائد إداري يمثلون مجموع القيادات الإدارية العليا (مدرء العموم ووكلاء الوزارات) الذين يمارسوا مهام الوظيفة في دوائر الوزارات في الجمهورية اليمنية<sup>(\*)</sup>، وقد استعاد الباحث منها ٢٧٦ استثماراً، وبعد مراجعة الاستثمارات المستعادة وتفرغ البيانات وجد أن هناك ٢١ استثماراً ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزء منها فقط)، كما اتضح عدم تتوافر شروط البحث العلمي في ٨ استثمارات أخرى، وبالتالي قام الباحث باستبعاد ٢٩ استثماراً من الاستثمارات المستعادة إلى ٢٧٦، فتبقى ٢٤٧ استثماراً تم إجراء عليها عملية التحليل الإحصائي.

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تأسس على مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها من جهة، وبناءً على منهجيتها من جهة أخرى، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

---

(\*) قام البحث بتوزيع ٤٣٣ استثماراً على كل القيادات الإدارية العليا، بالإضافة إلى ٤٩ استثماراً قام الباحث بتوزيعها على بعض القيادات الإدارية العليا الذين فقدت منهم الاستثمار السابقة

الاحتمالية SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية الآتية(\*\*):

#### ١ - التكرارات والنسب المئوية:

استُخدمت بهدف: معرفة خصائص العينة المختارة لاختبار الصدق التنبؤي للمقياس، خصائص عينة للتجربتين الاستطلاعية والأساسية، خصائص العينة النهائية للدراسة. معرفة التوزيع التكراري لفئات الدرجات الكلية لعينة التجربتين الاستطلاعية والأساسية، وكذلك لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة. وصف مقياس الدراسة بصورته النهائية. تحديد درجة استجابة عينة للدراسة. كما استُخدمت في تحليل وعرض نتائج الدراسة بما يخدم أهدافها.

#### ٢ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

استُخدمت لوصف للتوزيعات التكرارية الخاصة بدرجات عينة الدراسة عبر مراحل تصميم مقياس الدراسة في التجربتين الاستطلاعية والأساسية. وصف للتوزيعات التكرارية الخاصة بدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة. وصف متغير العمر، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة النهائية. كما استُخدمت في تحليل وعرض نتائج الدراسة بما يخدم أهدافها أيضاً.

#### ٣ - معامل الالتواء:

استُخدم لتحديد درجات التواء التوزيعات التكرارية لدرجات عينة التجربتين الاستطلاعية والأساسية، وكذلك عينة الدراسة النهائية على

---

(\*\*) لحساب قيمة المقياس والاختبار ومعاملات الارتباط المستخدمة في الدراسة بدوياً تستخدم مجموعة من المعادلات تم الإشارة إليها في الملحق رقم ١٥

مقياس الدراسة بأجرائه الثلاثة.

#### ٤ - مربع كاي:

أُستُخدم لحساب واستخراج الصدق الظاهري للمقياس.

#### ٥ - الاختبار الثاني للمجموعات المستقلة:

أُستُخدم في حساب القوة التمييزية لعقرات مقياس الدراسة في التجريبتين الاستطلاعية والأساسية، كما أُستُخدم في تحليل نتائج الدراسة بما يحتمل أهداها.

#### ٦ - معامل ارتباط بيرسون:

أُستُخدم لمعرفة درجة الارتباط بين قرارات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس عدد حساب الصدق التكويني للمقياس، كما أُستُخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، للتدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات، وذلك عند تحليل وعرض نتائج الدراسة.

#### ٧ - معادلة ألفا كرونباخ:

أُستُخدمت لتقدير معامل ثبات المقياس وتحديد مدى تجاسسه الداخلي.

#### ٨ - معادلة جوتمان:

أُستُخدمت لتقدير معامل ثبات المقياس بطريقة التجربة النصفية.

## **الفصل الرابع**

### **نتائج الدراسة**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

استكمالاً لمتطلبات إعداد هذه الدراسة، سوف يشمل هذا الفصل: درجة الاستجابة، عرض خصائص عينة للدراسة، الدرجات الكلية لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة، عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، تقديم بعض التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

**أولاً: درجة الاستجابة:**

قام الباحث بتوزيع ٤٨٢ استمارة استبيان من مقياس الدراسة على مجتمع الدراسة الذي بلغ عدد عناصره ٤٣٣ قائد إداري يمثلون مجموع القيادات الإدارية العليا (مدراء للعموم، ووكلاء الوزارات الذين يمارسون مهام الوظيفة) في دوائر الوزارات اليمينية، وقد استعاد منها ٢٧٦ استمارة بنسبة ٥٧,٢٦%، وبلغت نسبة الاستجابة من مجتمع الدراسة على الاستثمارات المورعة ٦٣,٧٤%. وعدد مراجعة الاستثمارات المستعادة وجُد أن ٢١ استمارة ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزء منها فقط)، كما أوضحت عدم توفر شروط البحث العلمي في ٨ استمارات أخرى، وبالتالي تم استبعاد ٢٩ استمارة من الاستثمارات المستعادة البالغ عددها ٢٧٦ استمارة، فتنقى ٢٤٧ استمارة تم إجراء عليها عملية التحليل الإحصائي. وبذلك مثلت نسبة الاستثمارات المستعادة والصالحة للتحليل، إلى نسبة الاستثمارات المورعة ٥١,٢٤%، ومثلت نسبة الاستثمارات المستعادة



والقابلة للتحليل إلى نسبة الاستثمارات المطلوبة لإجراء الدراسة ٥٧.٤ %، والحدول رقم ٢٢ يوضح ذلك. وتعتبر هذه نسبة جيدة لإجراء عملية التحليل الإحصائي النهائي، مع الأخذ في الاعتبار أن الدراسة اعتمدت على أسلوب المسح الشامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة.

جدول رقم ٢٢ عدد الاستثمارات الموزعة والمستعادة والمفقودة والقابلة للتحليل ونسبة كل منهما<sup>(\*)</sup>

عدد الاستثمارات	الاستثمارات المستعادة		الاستثمارات المفقودة		الاستثمارات المستبعدة		الاستثمارات القابلة للتحليل	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الموزعة على مجتمع الدراسة عدد ٤٨٢	٤٨٢	٤٨.٥٧%	٢٠١	٤١.٢٦%	٢٩	٦.١٦%	٨٤٨	٢٨.١٥%
المطلوبة لإجراء الدراسة عدد ٤٣٣	٤٨٢	٤٨.٥٧%	١٥١	٣٦.٦٦%	٢٩	٦.٧٠%	٨٤٨	٣٠.٥٧%

### ثانياً : خصائص عينة الدراسة :

قبل عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة على أسئلتها والتأكد من صحة فرضياتها، فإن من الأهمية استعراض الخصائص العامة لعينة الدراسة لما لها من أهمية في مناقشة تلك النتائج. وعلى الرغم من أن الدراسة أُنشئت بأسلوب المسح الشامل لجميع عناصر المجتمع الأصلي للدراسة، إلا أن الخصائص الآتية تمثل الخصائص للشخصية والوظيفية للقيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الذين تم استعادة استمارات

(\*) الاستثمارات المفقودة = الاستثمارات الموزعة - الاستثمارات المستعادة، بينما الاستثمارات القابلة للتحليل = الاستثمارات المستعادة - الاستثمارات المستبعدة

الاستبيان منهم<sup>(\*)</sup>، والذين يشكلون عينة الدراسة، ويمكن الإشارة إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية على النحو الآتي:

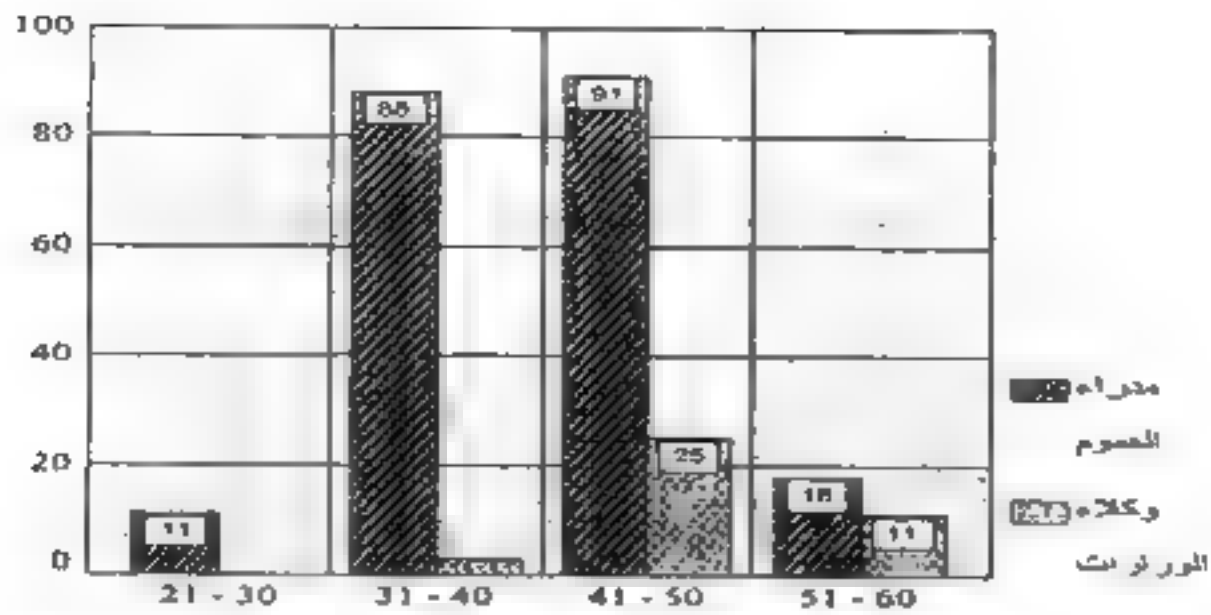
#### ١- العمر:

أظهرت نتائج الدراسة أن أعمار للعينة تراوحت بين ٢٥ سنة كحد أدنى، و ٥٩ سنة كحد أعلى، بمتوسط حسابي يساوي ٤٢,٣٤، وانحراف معياري مقداره ٦,٧٧٠، وفي حين تراوحت أعمار مدراء العموم بين ٢٥ - ٥٩ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٤١,٤٠، وانحراف معياري مقداره ٦,٦٢٥، تراوحت أعمار وكلاء للولايات بين ٣٧ - ٥٩ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٤٧,٣٦، وانحراف معياري مقداره ٥,١٨٨. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٣، والرسم البياني رقم ٧.

#### جدول رقم ٢٣ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء ولايات		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٢١ - ٣٠	%٤,٤٥	١١	%٠	٠	%٤,٤٥	١١
٣١ - ٤٠	%٣٥,٦٣	٨٨	%١,٢١	٣	%٣٦,٨٤	٩١
٤١ - ٥٠	%٣٦,٨٤	٩١	%١٠,١٢	٢٥	%٤٦,٩٧	١١٦
٥١ - ٦٠	%٧,٢٩	١٨	%٤,٤٦	١١	%١١,٧٤	٢٩
٦١ سنة فأكثر	%٠	٠	%٠	٠	%٠	٠
المجموع	%٨٤,٢١	٢٠٨	%١٥,٧٩	٣٩	%١٠٠	٢٤٧

(\*) كما تم استبعاد الاستمارات غير المكتملة، وكذلك الاستمارات التي لم تتوفر فيها شروط البحث العلمي من الاستمارات المصنفة (أي بعد استبعاد ٢٩ استمارة)



رسم بياني رقم ٧ مخرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يتبين من الجدول رقم ٢٣، والرسم البياني رقم ٧، توزيع أفراد عينة

للدراسة على فئات العمر على النحو الآتي:

١-١- توزيع مدراء العموم على فئات العمر تتزايداً ابتداءً بالفئة العمرية

٤١ - ٥٠ سنة بنسبة ٣٦,٨٤%، الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ سنة

بنسبة ٣٥,٦٣%، الفئة العمرية ٥١ - ٦٠ سنة بنسبة ٧,٢٩%،

وأخيراً الفئة العمرية ٢١ - ٣٠ سنة بنسبة ٤,٤٥%، كما لم يوجد

أي مدير عام من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية ٦١ سنة فأكثر.

٢-١- توزيع وكلاء اللورارات على فئات العمر تتزايداً ابتداءً بالفئة العمرية

٤١ - ٥٠ سنة بنسبة ١٠,١٢%، الفئة العمرية ٥١ - ٦٠ سنة

بنسبة ٤,٤٦%، وأخيراً الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ سنة بنسبة

١,٢١%، كما لم يوجد أي وكيل وزارة من أفراد العينة ضمن الفئة

العمرية ٢١ - ٣٠ سنة، وكذلك ضمن الفئة العمرية ٦١ سنة فأكثر.

٣-١- توزيع أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم، ووكلاء وزارات) على

فئات العمر تنازلياً ابتداءً بالفئة العمرية ٤١ - ٥٠ سنة بنسبة ٤٦,٩٧%، الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ سنة بنسبة ٣٦,٨٤%، الفئة العمرية ٥١ - ٦٠ سنة بنسبة ١١,٧٤%، وأخيراً الفئة العمرية ٢١ - ٣٠ سنة بنسبة ٤,٤٥%. وبالتالي لم يوجد أي فرد من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية ٦١ سنة فأكثر.

ويفسر الباحث ارتفاع أعمار أفراد عينة الدراسة بالمستويات الوظيفية التي يشغلونها (المستوى الوظيفي الأول، وظائف الإدارة العليا)، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات التدرج في السلم الوظيفي، حيث نصت المادة رقم ٣٠ / ١ / ٢ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، على أن لا يقل عمر المرشح للتعيين في وظيفة عامة عن ١٨ عام، مع الاستثناء عدد التعيين في بعض الوظائف، ووفقاً لظروف معينة إلى ١٦ عام كحد أدنى، وغالباً ما يعين الموظف على درجات وظيفية في المستويات الوظيفية الدنيا، فوفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥ م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات، فإن الحاصل على الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو ليسانس) يعين على المستوى الوظيفي الثالث، الدرجة العاشرة، وبالتالي يقضي فترة زمنية من عمره تضاف إلى الفترة الزمنية من العمر التي قضاها قبل التوظيف كما سبق ذكره في التدرج في السلم الوظيفي، أي الانتقال من درجة وظيفية إلى أخرى، حتى يصل إلى المستوى الوظيفي الأول، وهذا ما كان مطبق أيضاً وفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م. وهو ما يفسر كذلك ارتفاع أعمار وكلاء الوزارات على

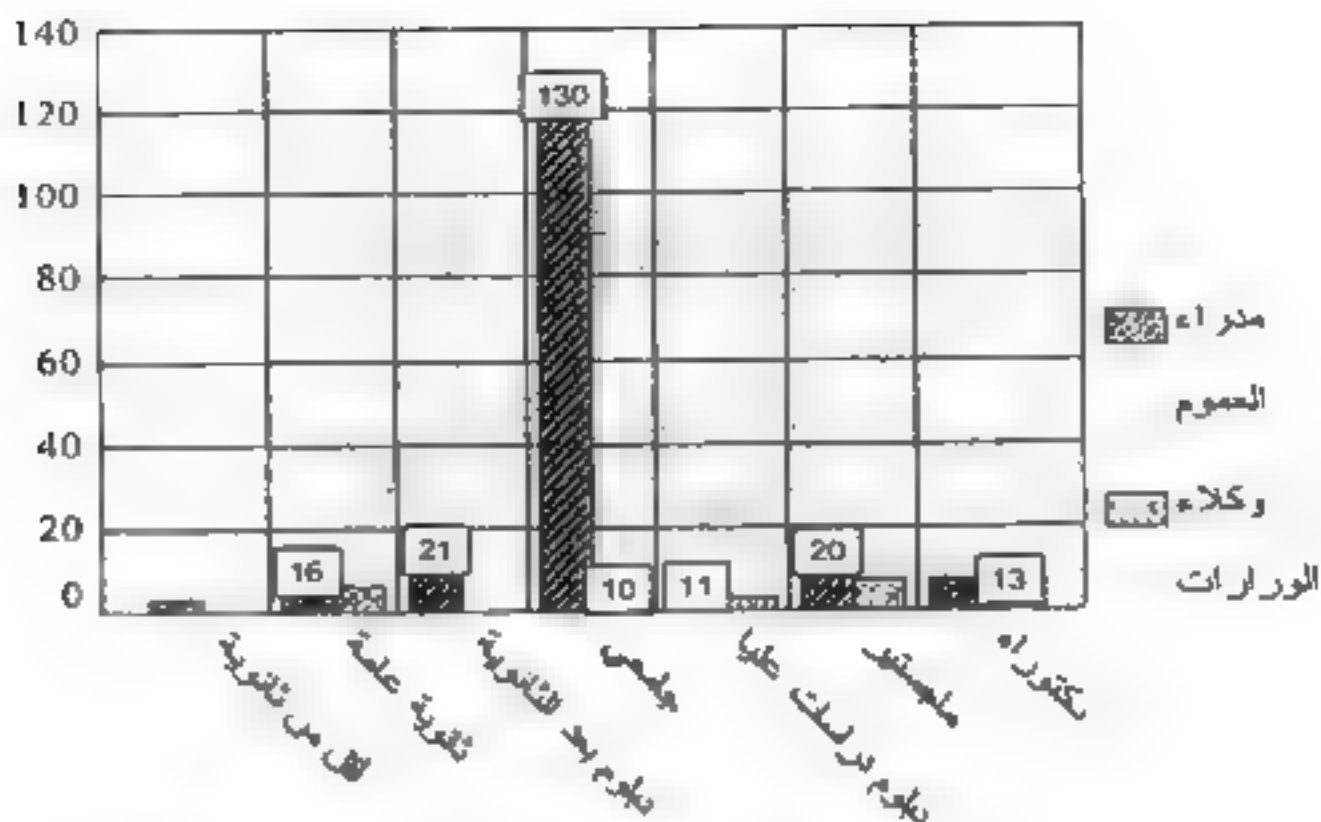
أعمار مدراء العموم.

## ٢ - المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة اختلاف توزيع أفراد العينة على فئات متغير المؤهل العلمي. وكما هو موضح في الجدول رقم ٢٤، والرسم البياني رقم ٨.

جدول رقم ٢٤ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من ثانوية	٣	%١,٢١	٠	%٠	٣	%١,٢١
ثانوية عامة	١٦	%٦,٤٨	٦	%٢,٤٣	٢٢	%٨,٩١
دبلوم بعد الثانوية	٢١	%٨,٥١	٠	%٠	٢١	%٨,٥٠
جامعي	١٣٠	%٥٢,٦٣	١٠	%٤,١٥	١٤٠	%٥٦,٦٨
دبلوم الدراسات العليا العليا	١١	%٤,٤٥	٣	%١,٢١	١٤	%٥,٦٧
ماجستير	٢٠	%٨,١٠	٧	%٢,٨٣	٢٧	%١٠,٩٣
دكتوراه	٧	%٢,٨٣	١٣	%٥,٢٦	٢٠	%٨,١٠
المجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	%١٥,٧٩	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ٨ مخرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي  
يتبين من الجدول رقم ٢٤، والرسم البياني رقم ٨، توزيع أفراد عينة  
الدراسة على فئات متغير المؤهل العلمي على النحو الآتي:

١-٢- توزيع مدرأء العموم على فئات المؤهل العلمي تتارلياً ابتداءً  
بالجامعيين (أي الحاصلين على درجة البكالوريوس والليسانس)  
بنسبة ٥٢,٦٣%، دبلوم بعد الثانوية بنسبة ٨,٥١%، ماجستير  
بنسبة ٨,١٠%، ثانوية عامة بنسبة ٦,٤٨%، دبلوم الدراسات  
العليا بنسبة ٤,٤٥%، دكتوراه بنسبة ٢,٨٣%، أقل من ثانوية  
عامة بنسبة ١,٢١%.

٢-٢- توزيع وكلاء الورارات على فئات المؤهل العلمي تتارلياً ابتداءً  
بالحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ٥,٢٦%، جامعيين بنسبة  
٤,١٥%، ماجستير بنسبة ٢,٨٣%، ثانوية عامة بنسبة ٢,٤٣%،

دبلوم الدراسات العليا بنسبة ١,٢١%. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أي وكيل ووزارة من أفراد عينة الدراسة يحمل مؤهل أقل من ثانوية عامة.

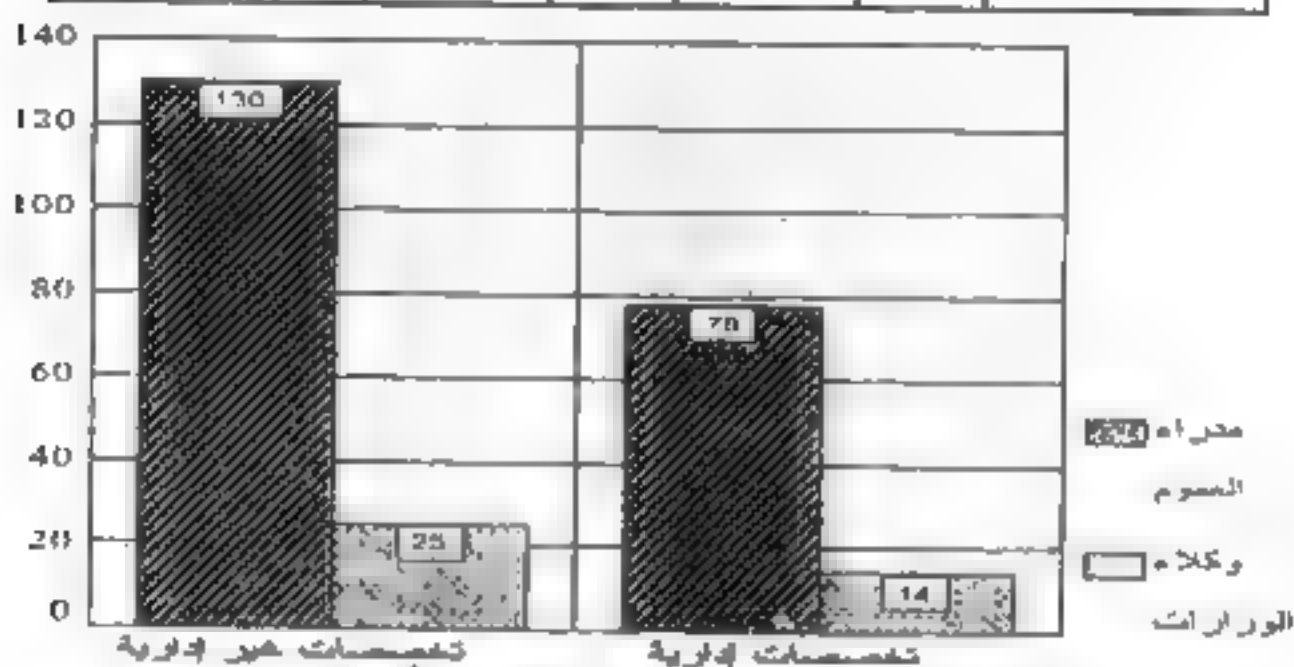
٢ ٣- توزع أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم ووكلاء وزارات) على فئات المؤهل العلمي تنازلياً ابتداءً بالجامعيين بنسبة ٥٦,٦٨%، ماجستير بنسبة ١٠,٩٢%، ثانوية عامة بنسبة ٨,٩١%، دبلوم بعد الثانوية بنسبة ٨,٥٠%، دكتوراه بنسبة ٨,١٠%، دبلوم الدراسات العليا بنسبة ٥,٦٧%، وأخيراً أقل من ثانوية عامة بنسبة ١,٢١%. ويفسر الباحث ارتفاع نسبة للمتعلمين تعليماً جامعياً وما فوق من أفراد عينة الدراسة، بأهمية الوظائف التي يشغلونها، حيث تأتي على قمة الهيكل (السلم) الوظيفي، وبالتالي فإنها تحتاج إلى قدرات ابتكارية، ومهارات إبداعية، وجهود ذهنية، وهذه المهارات والقدرات والجهود لا تتأتى إلا بالعلم قال تعالى ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ صدق الله العظيم (سورة الزمر، آية رقم 9). وبالتالي فإن المؤهلات العلمية العالية تعتبر من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في الشخص المعين على وظائف القيادة الإدارية العليا، وهذا ما يفسر أيضاً ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من وكلاء للوزارات

### ٣ - التخصص العلمي:

بينت نتائج الدراسة اختلاف توزيع أفراد عينة الدراسة على فئتي التخصص العلمي. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٥، والرسم البياني رقم ٩.

جدول رقم ٢٥ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		الجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تخصصات إدارية	٧٨	%٣١,٥٨	١٤	%٥,٦٦	٩٢	%٣٧,٢٤
تخصصات غير إدارية	١٣٠	%٥٢,٦٣	٢٥	%١٠,١٣	١٥٥	%٦٢,٧٦
الجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	%١٥,٧٩	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ٩ مخرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

يتبين من الجدول رقم ٢٥، والرسم البياني رقم ٩، اختلاف توزيع

أفراد عينة الدراسة على فئتي التخصص العلمي على النحو الآتي:

١-٣- توزيع مدراء العموم على فئتي التخصص العلمي ابتداءً

بالتخصصات غير الإدارية بنسبة %٥٢,٦٣، ثم التخصصات

الإدارية بنسبة %٣١,٥٨.



٢-٢- توزيع وكلاء الوزارات على فئتي التخصص العلمي ابتداءً بالتخصصات غير الإدارية بنسبة ١٠,١٢%، ثم التخصصات الإدارية بنسبة ٥,٦٦%.

٣-٢- توزيع أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم ووكلاء وزارات) على فئتي التخصص العلمي ابتداءً بالتخصصات غير الإدارية بنسبة ١٢,٧٦%، ثم التخصصات الإدارية بنسبة ٣٧,٢٤%. ويلاحظ أن توزيع مدراء عموم ووكلاء الوزارات على فئتي التخصص العلمي كان متدرج بالشكل الذي توزع إجمالي أفراد عينة الدراسة عليهما.

ويفسر الباحث ارتفاع نسبة ذوي التخصصات غير الإدارية من أفراد عينة الدراسة، بعدم الاهتمام بالتخصص الإداري في عملية اتخاذ قرارات تعيين القيادات الإدارية العليا، والتركيز على التخصصات الفنية التي تتناسب مع طبيعة نشاط الأجهزة الإدارية المعيين فيها. ويعتبر هذا اتجاهاً سائداً في الإدارة في الدول النامية بشكل عام، الذي تعتبر الجمهورية اليمنية إحداهما، حيث يطلق هذا الاتجاه من افتراض مفاده أن اختيار القادة الإداريين لقيادة المشروعات (الأجهزة الإدارية) التي تنجم تخصصاتهم العلمية مع طبيعة نشاط تلك المشروعات يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها، فاختيار الطبيب لإدارة مستشفى هو الصمام الوحيد لنجاح هذا المستشفى وهكذا (كنعان، ٢٠٠٣م: ٣٤١).

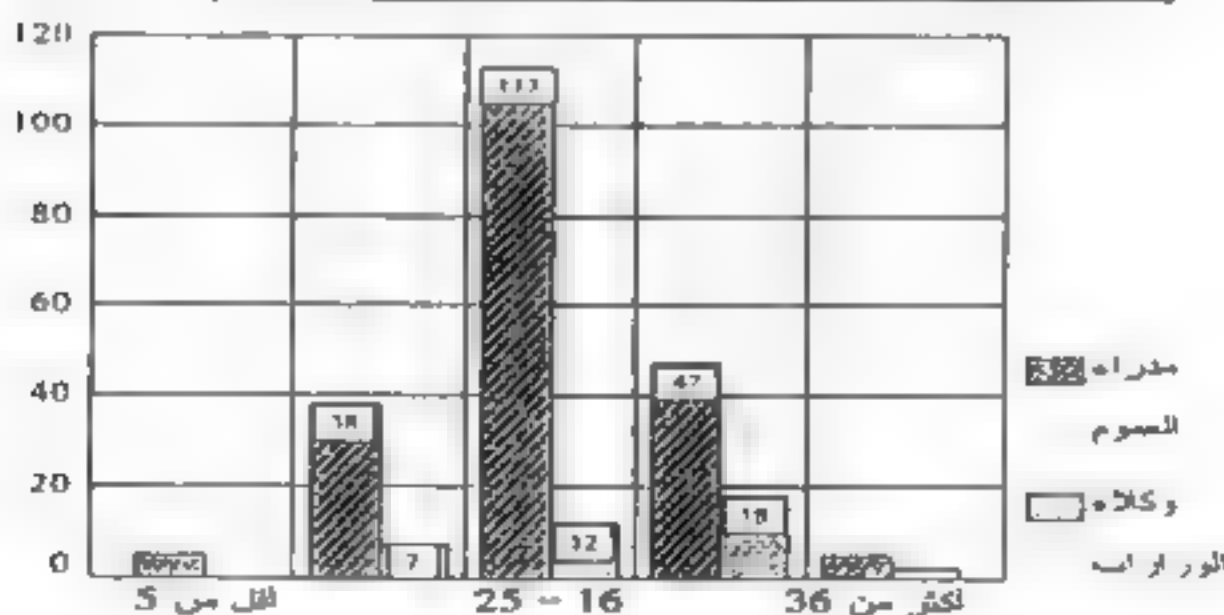
#### ٤- سنوات الخبرة (مدة الخدمة)؛

أظهرت نتائج الدراسة أن سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة تراوحت بين ٤ سنوات كحد أدنى، و ٤٦ سنة كحد أعلى، بمتوسط حسابي يساوي

٢١,١٥، وانحراف معياري مقداره ٧,١٠٣. وفي حين تراوحت سنوات خبرة مدراء العموم بين ٤ - ٤٦ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٢٠,٤٦، وانحراف معياري مقداره ٦,٨٧٤. تراوحت سنوات خبرة وكلاء الورارات بين ٧ - ٤٠ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٢٣,٨٥، وانحراف معياري مقداره ٧,٧٦٨. وكما هو موضح في الجدول رقم ٢٦، والرسم البياني رقم ١٠.

جدول رقم ٢٦ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء ورارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
٥ سنوات فأقل	٥	%٢,٠٢	٠	%٠	٥	%٢,٠٢
٦ - ١٥	٣٨	%١٥,٣٨	٧	%٢,٨٣	٤٥	%١٨,٢١
١٦ - ٢٥	١١٣	%٤٥,٧٥	١٢	%٤,٨٦	١٢٥	%٥٠,٦١
٢٦ - ٣٥	٤٧	%١٩,٠٣	١٨	%٧,٢٩	٦٥	%٢٦,٣٢
٣٦ سنة فأكثر	٥	%٢,٠٢	٢	%٠,٨١	٧	%٢,٨٣
المجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	%١٥,٧٩	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ١٠ مخرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم ٢٦، والرسم البياني رقم ١٠، توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات سنوات الخبرة على النحو الآتي:

١-٤- توزع مدراء الصوم على فئات سنوات الخبرة تنازلياً ابتداءً من الفئة ١٦ - ٢٥ سنة بنسبة ٤٥,٧٥%، الفئة ٢٦ - ٣٥ سنة بنسبة ١٩,٠٣%، الفئة ٦ - ١٥ سنة بنسبة ١٥,٣٨%، أما الفئة ٥ سنوات فأقل، والفئة ٣٦ سنة فأكثر فقد احتلتا المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة ٢,٠٢% لكلاً منهما.

٢-٤- توزع وكلاء وزارات على فئات سنوات الخبرة تنازلياً ابتداءً من الفئة ٢٦ - ٣٥ سنة بنسبة ٧,٢٩%، الفئة ١٦ - ٢٥ سنة بنسبة ٤,٨٦%، الفئة ٦ - ١٥ سنة بنسبة ٢,٨٣%، الفئة ٣٦ سنة فأكثر بنسبة ٠,٨١%. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أي وكيل وزارة من أفراد عينة الدراسة تبلغ سنوات خبرته ضمن الفئة ٥ سنوات فأقل.

٣-٤- توزع أفراد العينة بشكل عام (مدراء صوم ووكلاء وزارات) على فئات سنوات الخبرة تنازلياً ابتداءً من الفئة ١٦ - ٢٥ سنة بنسبة ٥٠,٦١%، الفئة ٢٦ - ٣٥ سنة بنسبة ٢٦,٣٢%، الفئة ٦ - ١٥ سنة بنسبة ١٨,٢١%، الفئة ٣٦ سنة فأكثر بنسبة ٢,٨٣%، وأخيراً الفئة ٥ سنوات فأقل بنسبة ٢,٠٢%.

ويعسر الباحث ارتفاع سنوات خبرة (مدة خدمة) أفراد عينة الدراسة بالمستويات الوظيفية التي يشغلونها (المستوى الوظيفي الأول)، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات التدرج في السلم الوظيفي كما ذكر سابقاً، الذي يقتضي مرور فترة رسمية يفصليها الموظف في كل درجة وظيفية، ومن ثم

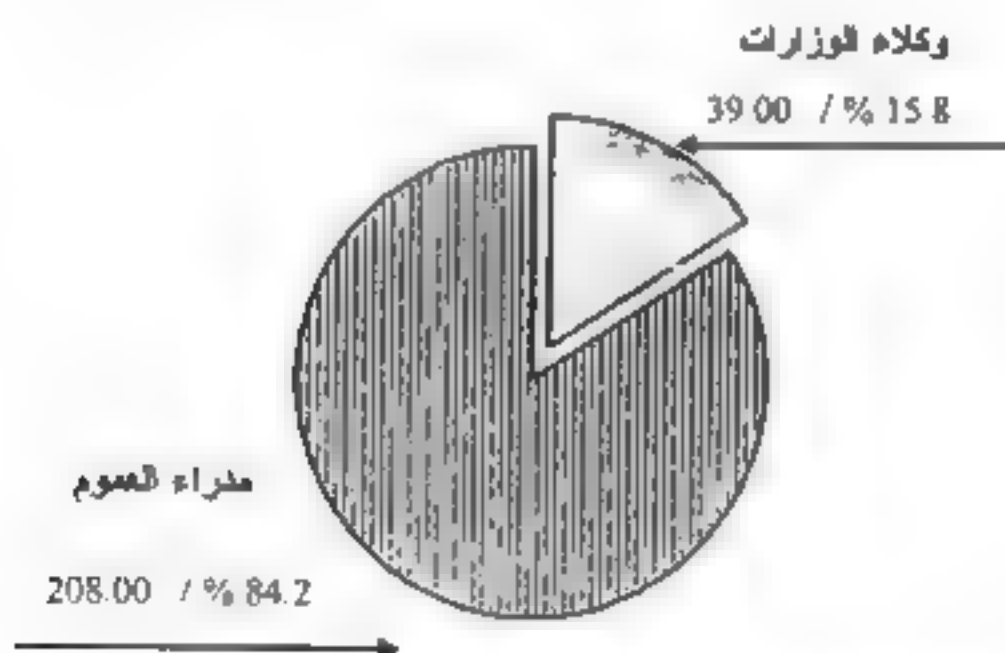
في كل مستوى وظيفي حتى يعين في المستوى الوظيفي الأول (وظائف الإدارة العليا).

#### ٥ - المستوى الوظيفي:

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مدراء عموم الإدارات العامة في دولاوين الوزارات ووكلاء الوزارات، وبيئت نتائج الدراسة أن عدد مدراء العموم بلغ ٢٠٨، في حين بلغ عدد وكلاء الوزارات ٣٩. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٧، والرسم البياني رقم ١١.

جدول رقم ٢٧ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
%٨٤,٢١	٢٠٨	مدراء عموم
%١٥,٧٩	٣٩	وكلاء وزارات
%١٠٠	٢٤٧	المجموع



رسم بياني رقم ١١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

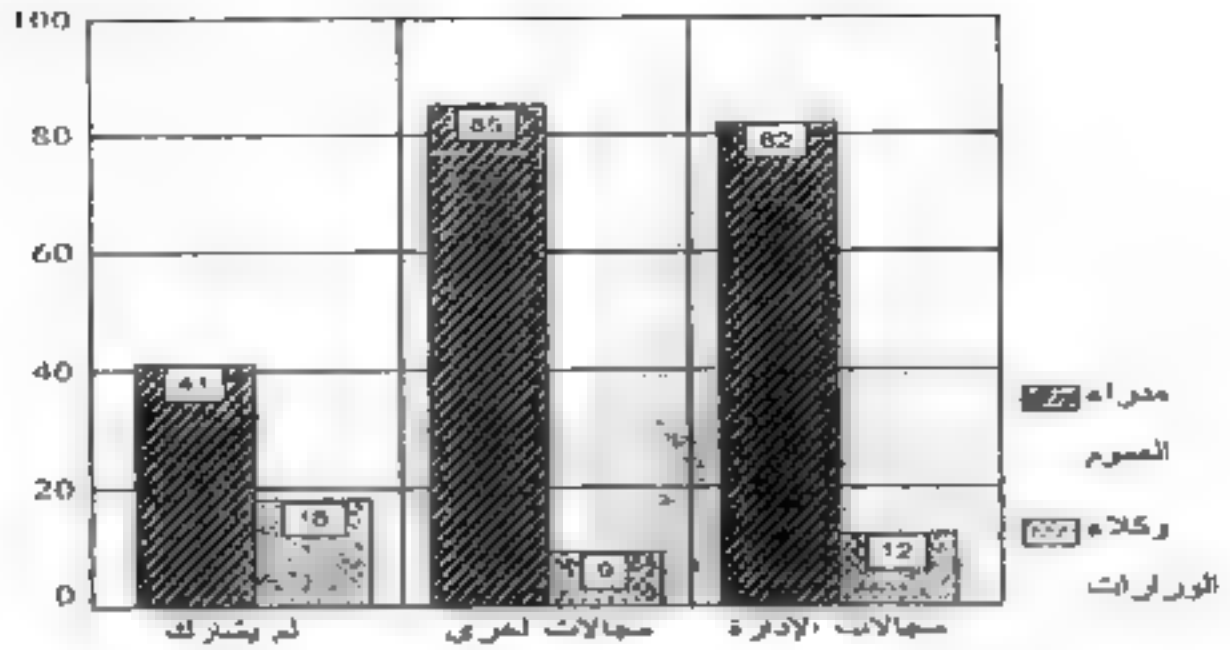
يتضح من الجدول رقم ٢٧، والرسم البياني رقم ١١، بأن نسبة مدراء العموم في عينة الدراسة بلغت ٨٤,٢١%، في حين بلغت نسبة وكلاء الوزارات في عينة الدراسة ١٥,٧٩%، ويصر الباحث لارتفاع نسبة مدراء العموم في عينة الدراسة على نسبة وكلاء الوزارات، بارتفاع عددهم في دواوين الوزارات (المجتمع الأصلي للدراسة) على عدد وكلاء الوزارات، حيث بلغ عددهم ٣٦٣ مدير عام، بينما بلغ عدد وكلاء الوزارات في دواوين الوزارات ٧٠ وكيل وزارة، يضاف إلى ذلك طبيعة عمل وكلاء الوزارات التي أدت إلى صعوبة الوصول إليهم وبالتالي محدودية من تم استعادة منهم استمارات الاستبيان.

#### ٦ - التدريب:

بينت نتائج الدراسة تفاوت توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات التدريب، كما هو موضح في الجدول رقم ٢٨، والرسم البياني رقم ١٢.

جدول رقم ٢٨ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير التدريب

المسوى الوظيفي						المشاركة في التدريب ومجالاته
المدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١٦,٦٠%	٤١	٧,٢٩%	١٨	٢٣,٨٩%	٥٩	لم يشارك
٣٤,٤١%	٨٥	٣,٦٤%	٩	٣٨,٠٦%	٩٤	شارك في مجالات أخرى
٣٣,٢٠%	٨٢	٤,٨٦%	١٢	٣٨,٠٦%	٩٤	شارك في مجالات لإدارة
٨٤,٢١%	٢٠٨	١٥,٧٩%	٣٩	١٠٠%	٢٤٧	المجموع



رسم بياني رقم ١٢ مخرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التدريب

يتبين من الجدول رقم ٢٨، والرسم البياني رقم ١٢، اختلاف توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات متغير التدريب على النحو الآتي:

١-٦. توزع مدرء العموم على فئات التدريب تارلياً ابتداءً بالمشاركة في دورات تدريبية في مجاالت أخرى بنسبة ٣٤,٤١%، للمشاركة في دورات تدريبية في مجاالت الإدارة بنسبة ٣٣,٢٠%، عدم المشاركة في أي دورة تدريبية بنسبة ١٦,٦٠%.

٢-٦. توزع وكلاء للورارات تارلياً ابتداءً من عدم المشاركة في أي دورة تدريبية بنسبة ٧,٢٩%، المشاركة في دورات تدريبية في مجاالت الإدارة بنسبة ٤,٨٦%، للمشاركة في دورات تدريبية في مجاالت أخرى بنسبة ٣,٦٤%.

٣-٦. توزع أفراد العينة بشكل عام على فئات التدريب تارلياً ابتداءً من المشاركة في دورات تدريبية في مجاالت الإدارة، والمشاركة في دورات تدريبية في مجاالت أخرى بنسبة ٣٨,٠٦% لكلاً منهما، عدم

المشاركة في أي دورة تدريبية بنسبة ٢٣,٨٩%.

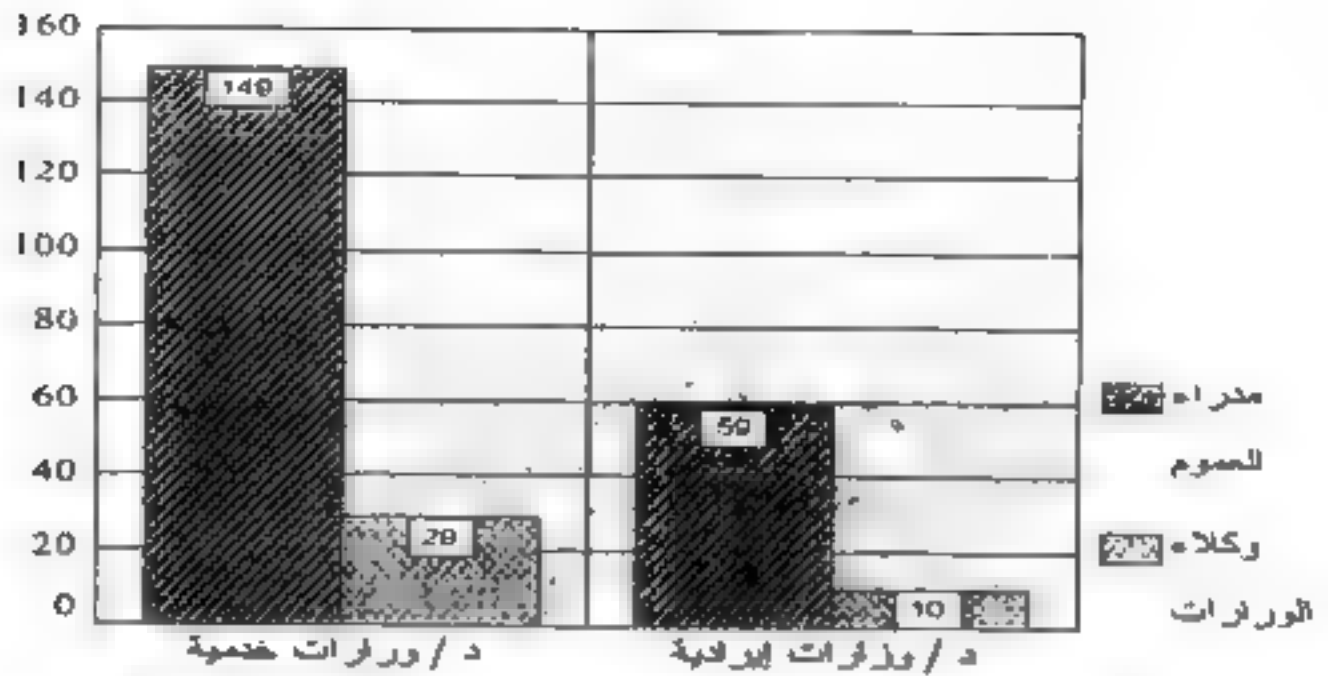
ويفسر الباحث لارتفاع نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة على التدريب في مجالات الإدارة والمجالات الأخرى غير الإدارية والتي معظمها فنية تتعلق بطبيعة نشاط ديوان الوزارة الذي يعمل فيه القائد الإداري، بارتفاع مستويات الخدمة للقيادات الإدارية، والتي قد تتطلب منه المشاركة في الدورات التدريبية، عند التدرج الوظيفي من وظيفة إلى أخرى. كما بينت النتائج أن أعلا نسبة من وكلاء الوزارات لم يشاركوا في التدريب، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مؤهلاتهم العلمية.

#### ٧ - جهة العمل:

صُنعت دواوين الوزارات كما ذكر سابقاً إلى دواوين وزارات خدمية، وأخرى إيرادية، وقد أظهرت نتائج الدراسة اختلاف توزيع أفراد عينة الدراسة على تلك الدواوين، حيث بلغ عدد أفراد العينة في دواوين الوزارات الخدمية ١٧٨ قائد إداري، بينما بلغ عددهم في دواوين الوزارات الإيرادية ٦٩ قائد إداري. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٩، والرسم البياني رقم ١٣.

جدول رقم ٢٩ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير جهة العمل

المستوى الوظيفي						جهة العمل
مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٦٠,٣٢%	١٤٩	١١,٧٤%	٢٩	٧٢,٠٦%	١٧٨	دواوين الوزارات الخدمية
٢٣,٨٩%	٥٩	٤,٠٥%	١٠	٢٧,٩٤%	٦٩	دواوين الوزارات الإيرادية
٨٤,٢١%	٢٠٨	١٥,٧٩%	٣٩	١٠٠%	٢٤٧	المجموع



رسم بياني رقم ١٢ مخرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير جهة العمل

يتبين من الجدول رقم ٢٩، والرسم البياني رقم ١٣، توزيع أفراد عينة

الدراسة على دواوين للوزارات للخدمية الإيرانية على النحو الآتي:

١-٧- بلغت نسبة مدرء العموم في دواوين الوزارات للخدمية ٦٠,٢٢%،

في حين بلغت نسبتهم في دواوين الوزارات الإيرانية ٢٣,٨٩%.

٢-٧- بلغت نسبة وكلاء الوزارات في دواوين الوزارات للخدمية

١١,٧٤%، بينما بلغت نسبتهم في دواوين الوزارات الإيرانية

٤,٠٥%.

٣-٧- بلغت نسبة أفراد العينة بشكل عام (مدرء عموم، ووكلاء وزارات)

في دواوين الوزارات للخدمية ٧٢,٠٦%، بينما بلغت نسبتهم في

دواوين الوزارات الإيرانية ٢٧,٩٢%. وبالتالي فإن نسبة أفراد عينة

الدراسة من للقيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات للخدمية

أعلا من نسبتهم في دواوين الوزارات الإيرانية.



ويعبر الباحث ارتفاع نسبة القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة الدراسة في دواوين الوزارات الخدمية عن دواوين الوزارات الإيرادية، بارتفاع عدد دواوين الوزارات الخدمية على دواوين الوزارات الإيرادية<sup>(٥)</sup> من جهة، ومن جهة أخرى فإن أغلب دواوين الوزارات الإيرادية تتبعها مؤسسات وهيئات تتولى مهام إدارة المشروعات الاستثمارية المرتبطة بها، فعلى سبيل المثال وزارة الكهرباء تتبعها المؤسسة العامة للكهرباء، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات تتبعها المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ..... الخ، الأمر الذي أثر في الهياكل التنظيمية لتلك الدواوين (أي أنها قللت من التوسع الأفقي للهياكل التنظيمية، وبالتالي فإن وجود تلك المؤسسات قلل من عدد وظائف القيادة الإدارية العليا في تلك الدواوين) على العكس من ذلك في دواوين الوزارات الخدمية التي تقسم إلى عدد من القطاعات بداخل كل قطاع عدد من الإدارات العامة، فعلى سبيل المثال ديوان وزارات التربية والتعليم يتكون هيكله التنظيمي من خمسة قطاعات ويتكون الهيكل التنظيمي لكل قطاع من عدد من الإدارات العامة (خمسة إدارات عامة كحد أقصى).

### ثالثاً: الدرجات الكلية لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة:

يود الباحث قبل أن يقوم بعرض نتائج الدراسة أن يشير إلى الدرجات الكلية المحصلة لأفراد عينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة التي اعتمد عليها في عملية التحليل الإحصائي للإجابة على أسئلة الدراسة

(٥) يبلغ عدد دواوين الوزارات الخدمية ١٩ ديوان وزارة، بينما يبلغ عدد دواوين الوزارات الإيرادية ٨ دواوين

والتأكد من صحة فرضياتها.

ووفقاً للخطوات الإجرائية المذكورة سابقاً عد حساب الدرجات الكلية المحصلة لعينة التجربة الاستطلاعية على مقياس الدراسة، يمكن الإشارة إلى الدرجات الكلية المحصلة للمبحوثين وعددهم ٢٤٧ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على النحو الآتي:

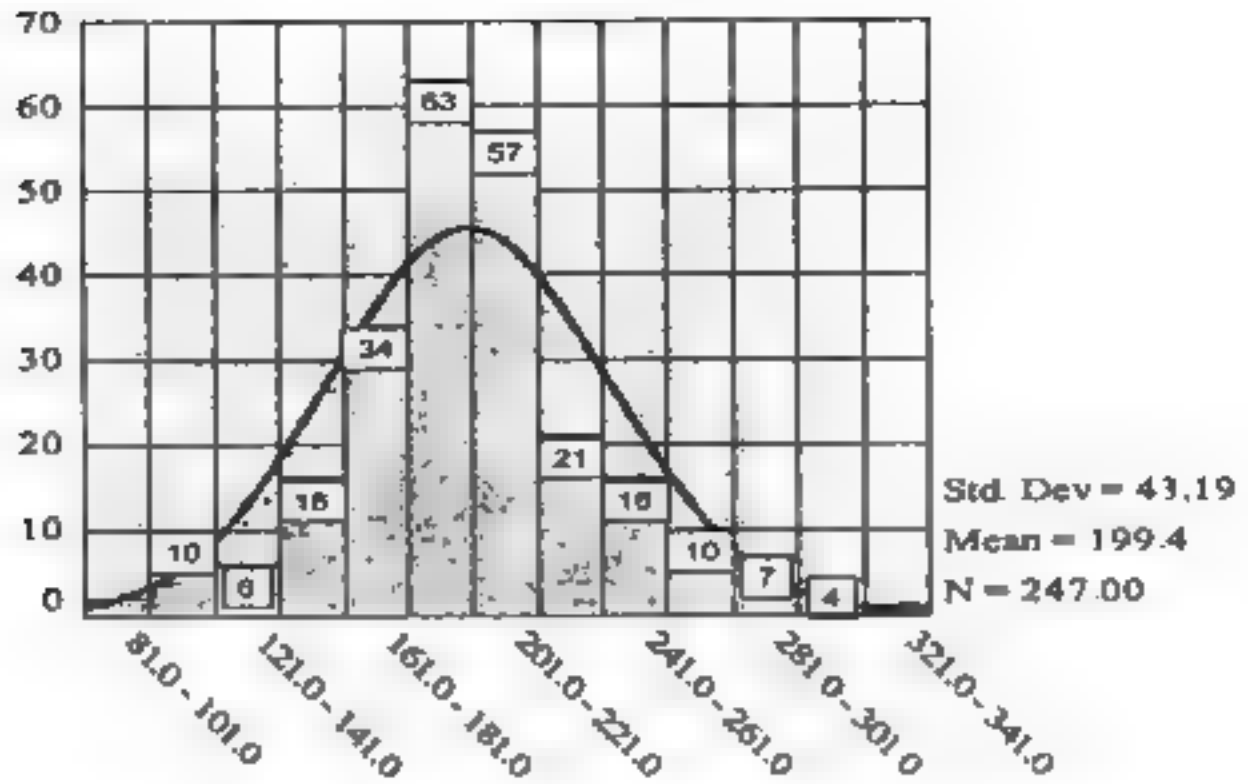
١- مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

ذكر سابقاً أن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس، وقد تراوحت الدرجات الكلية لعينة الدراسة على المقياس بين ٨٣ - ٣٢٦ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ١٩٩,٤٠ درجة، وانحراف معياري مقداره ٤٣,١٩١ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,١٨٦ درجة. وفي حين بلغ وسيط الدرجات ١٩٨ درجة، بلغ منوالها ١٨٨ درجة، وزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ٣٠، والرسم البياني رقم ١٤. علماً بأن الدرجات النظرية للمقياس تتراوح بين ٧٢ - ٣٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٢١٦ درجة.

جدول رقم ٣٠ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لأفراد عينة الدراسة النهائية على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات (ن-٢٤٧)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٨١ - ١٠٠	٢	٠,٨%
١٠١ - ١٢٠	١٠	٤,٠٥%

النسبة	التكرار	فئات الدرجات
%2,43	1	140 - 141
%6,48	16	160 - 161
%13,77	34	180 - 181
%20,01	63	200 - 201
%23,08	87	220 - 221
%8,00	21	240 - 241
%6,48	16	260 - 261
%4,00	10	280 - 281
%2,82	7	300 - 301
%1,62	4	320 - 321
%0,4	1	340 - 341
%100	120	المجموع
199,40	المتوسط الحسابي	
43,191	الانحراف المعياري	
198	وسيط الدرجات	
188	المدى	
0,186	معامل الالتواء	
321 - 82	المدى	



رسم بياني رقم ١٤ مفعلى وملرج التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ١٤ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعندالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات للمحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويفسر الباحث ذلك بأن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد العينة يدركوا أن مستوى توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية متوسط الكافية.

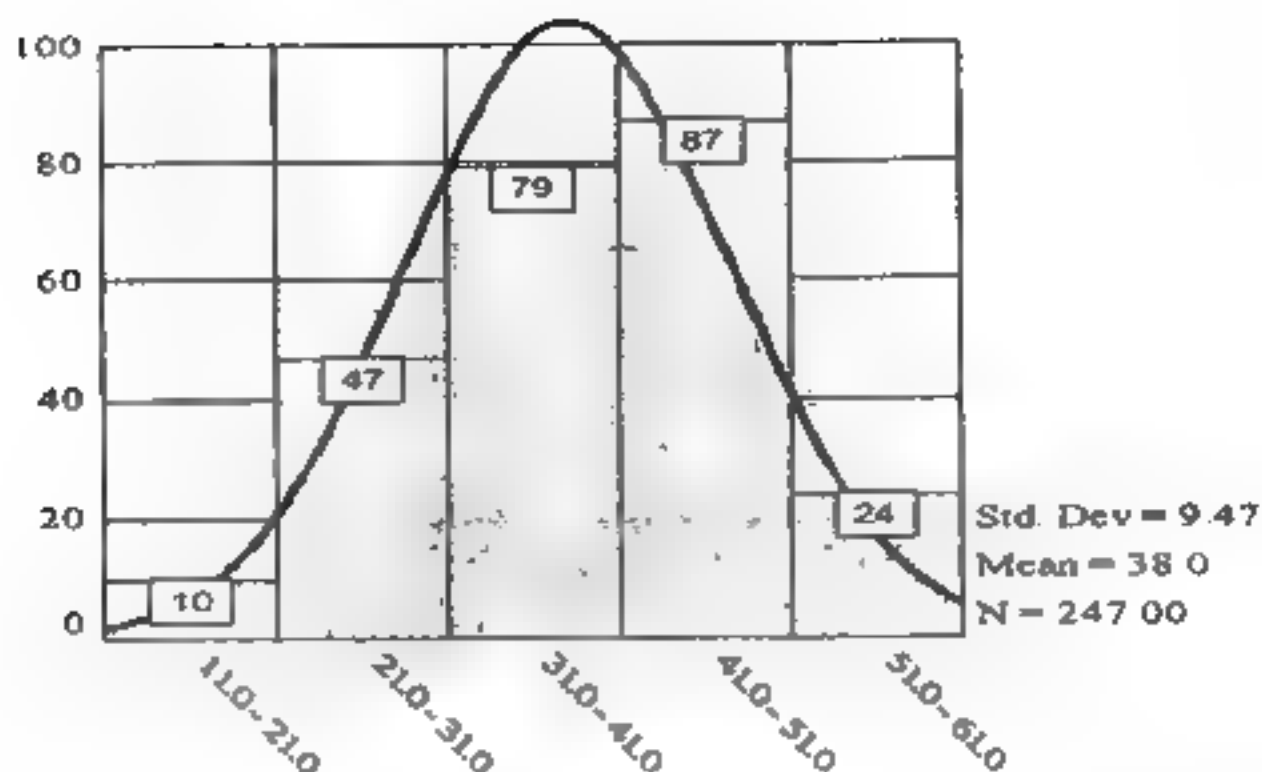
٢- مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

تراوحت الدرجات الكلية لعينة الدراسة على المقياس بين ١٣ - ٥٦ درجة بمتوسط حسابي يساوي ٣٨,٠٢ درجة، وانحراف معياري مقداره

٩,٤٧١ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٣٧١ - درجة. وفي حين بلغ وسيط الدرجات ٣٩ درجة، بلغ عددها ٣٣ درجة، ورعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ٢١، والرسم البياني رقم ١٥. علماً بأن الدرجات النظرية للمقياس تتراوح بين ١٢ - ٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٦ درجة.

جدول رقم ٢١: فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لأفراد عينة الدراسة النهائية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات (ن=٢٤٧)

النسبة	التكرار	فئات الدرجات
٤,٠٥%	١٠	١١ - ٢٠
١٩,٠٣%	٤٧	٢١ - ٣٠
٣١,٨٩%	٧٩	٣١ - ٤٠
٣٥,٢٢%	٨٧	٤١ - ٥٠
٩,٧٢%	٢٤	٥١ - ٦٠
١٠٠%	٢٤٧	المجموع
٣٨,٠٢	المتوسط الحسابي	
٩,٤٧١	الانحراف المعياري	
٣٩	وسيط الدرجات	
٣٣	المنوال	
٠,٣٧١ -	معامل الالتواء	
١٣ - ٥٦	المدى	



رسم بياني رقم ١٥ منحني ومنحى التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات يتبين من الرسم البياني رقم ١٥ أن منحى للتوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعندالي (الطبيعي)، ويرجع ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة الدراسة النهائية يقوموا باستخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين بدرجة متوسطة

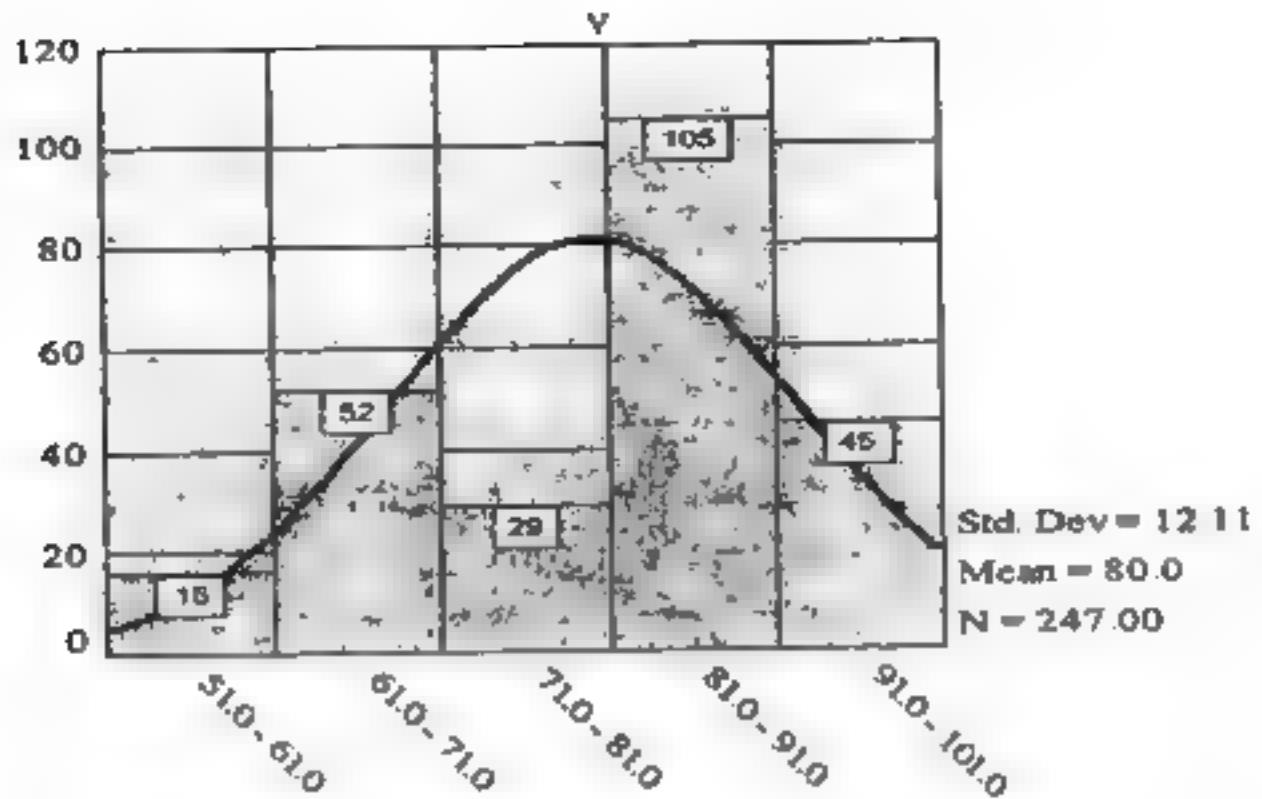
٢- مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

تراوحت الدرجات الكلية الفعلية للمبحوثين على المقياس بين ٥٢ - ١٠٠ درجة بمتوسط حصاني يساوي ٨٠,٠٢ درجة، وانحراف معياري

مقداره ١٢,١١٤ درجة، ومعامل التواء مقداره (٠,٤٨٧) درجة. وفي حين بلغ وسيط الدرجات ٨٢ درجة، بلغ منوالها ٨٢ درجة أيضاً، وُرعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ٣٢، والرسم البياني رقم ١٦. علماً بأن الدرجات النظرية للمقياس تتراوح بين ٢١ - ١٠٥ درجة بمتوسط حسابي يساوي ٦٣ درجة.

جدول رقم ٢٢ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لأفراد عينة الدراسة على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات (ن=٢٤٧)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٥١ - ٦٠	١٦	٦,٤٨
٦١ - ٧٠	٥٢	٢١,٠٥
٧١ - ٨٠	٢٩	١١,٧٤
٨١ - ٩٠	١٠٥	٤٢,٥١
٩١ - ١٠٠	٤٥	١٨,٢٢
المجموع	٢٤٧	%١٠٠
المتوسط الحسابي	٨٠,٠٢	
الانحراف المعياري	١٢,١١٤	
وسيط الدرجات	٨٢	
المنوال	٨٢	
معامل الالتواء	-٠,٤٨٧	
المدى	١٠٠ - ٥٢	



رسم بياني رقم ١٦ منحني ومخرج التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات

يتبين من الرسم البياني رقم ١٦ أن منحني للتوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على المقياس يميل نحو الالتواء السالب، حيث أن تكرارات أعلى الدرجات للمحصلة للعينة على المقياس أكثر من تكرارات أقل الدرجات (أي أن أعلى الدرجات تتركز في جهة اليمين)، ويرجع ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد العينة يدركوا أن فقرات المقياس تشكل معوقات تحد من تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية بدرجة كبيرة.

#### رابعاً : نتائج الدراسة ومناقشتها :

هدفت الدراسة إلى: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية



في دواوين للقرارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين للقرارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية). تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين للقرارات. تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين للقرارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وتوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين للقرارات، وفقاً لاختلاف نوع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين للتدريب، إنها خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية بأنواعها المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ومن خلال استعراض الأهداف التي سمعت للدراسة إلى تحقيقها، يمكن

عرض نتائجها عن طريق الإجابة على أسئلتها، ومن ثم للتأكد من صحة فرصيتها، على النحو الآتي:

#### ١- السؤال الأول:

ما مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين الولايات؟

#### ١-١- عرض النتائج:

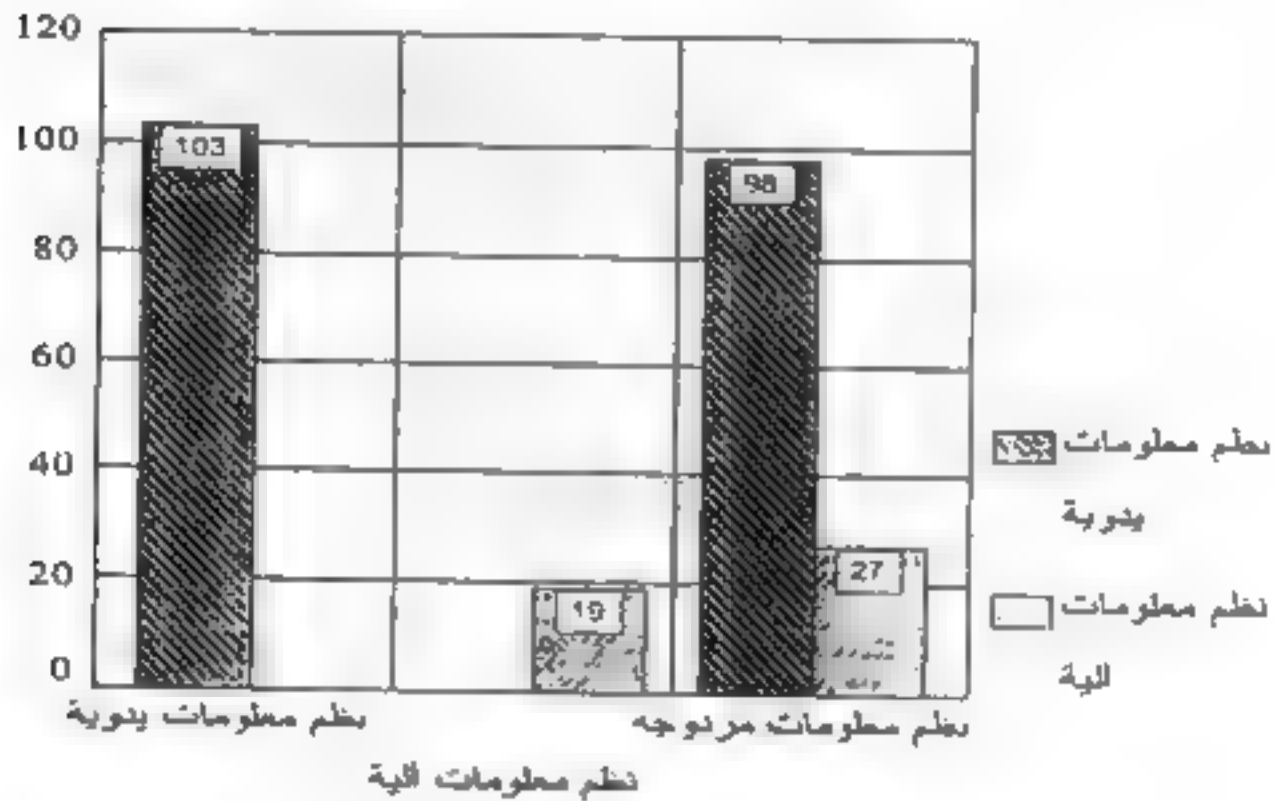
لمعرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين الولايات، تم إيجاد التوزيع التكراري، ومدرج التوزيع التكراري، ونسبة كل من: نظم المعلومات الإدارية اليدوية، والآلية، والمزوجة (يدوية، وآلية)، وفقاً لاستخدامها في تلك الدولوين<sup>(\*)</sup>. كما هو موضح في الجدول رقم ٣٣، والرسم البياني رقم ١٧.

---

(\*) كن يود الباحث أن يشير إلى نوع نظام المعلومات المستخدم في كل ديوان من دولوين الولايات على حده (بمعنى هل هو نظام يدوي أم نظام آلي) حتى يتمكن له تحديد دولوين الولايات التي تستخدم النظم اليدوية ودولوين الولايات التي تستخدم النظم الآلية، إلا أن نتائج الدراسة بينت اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل ديوان على حده، فأجاب البعض باستخدام النظم اليدوية، والبعض أجاب باستخدام النظم الآلية، كما أجاب البعض الآخر باستخدام النظم المزدوجة وعليه قدم الباحث بتحديد مدى تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية في دولوين الولايات وفقاً للطريقة المبينة.

جدول رقم ٢٣ التوزيع التكراري لأنواع نظم المعلومات الإدارية  
المستخدمة حالياً في دوائين الوزارات

النسبة	التكرار	أنوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دوائين الوزارات
%٤١,٧٠	١٠٣	نظم معلومات يدوية
%٧,٦٩	١٩	نظم معلومات آلية
%٥٠,٦١	١٢٥	نظم معلومات مزدوجة (يدوية وآلية)
%١٠٠	٢٤٧	المجموع



رسم بياني رقم ١٧

مدرج التوزيع التكراري لأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دوائين الوزارات  
يتبين من الجدول رقم ٢٣، والرسم البياني رقم ١٧، أن أعلى نسبة  
٥٠,٦١% تمثل نسبة استخدام نظم المعلومات للمزدوجة، يأتي في المرتبة

الثانية استخدام نظم المعلومات اليدوية بنسبة ٤١,٧٠%، في حين أن استخدام نظم المعلومات الآلية يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٧,٦٩%.

وتعبر نظم المعلومات المزدوجة عن استخدام نظامين للمعلومات في نفس الوقت، إحداهما يدوي، والآخر آلي، والجدول رقم ٣٤ يوضح نسبة استخدام كل من: نظم اليدوية، والنظم الآلية وفقاً للأكثر استخداماً في النظم المزدوجة، كما يوضح الرسم البياني رقم ١٧ مدرج للتوزيع التكراري لنظم المعلومات اليدوية، والآلية وفقاً للأكثر استخداماً في نظم المعلومات المزدوجة.

جدول رقم ٣٤ التوزيع التكراري لنظم المعلومات الآلية واليدوية وفقاً لاستخدامها في نظم المعلومات المزدوجة في دواوين الوزارات

النسبة	تكرار	نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في نظم المعلومات المزدوجة
٣٩,٦٨%	٩٨	نظم معلومات يدوية
١٠,٩٣%	٢٧	نظم معلومات آلية
٥٠,٦١%	١٢٥	المجموع

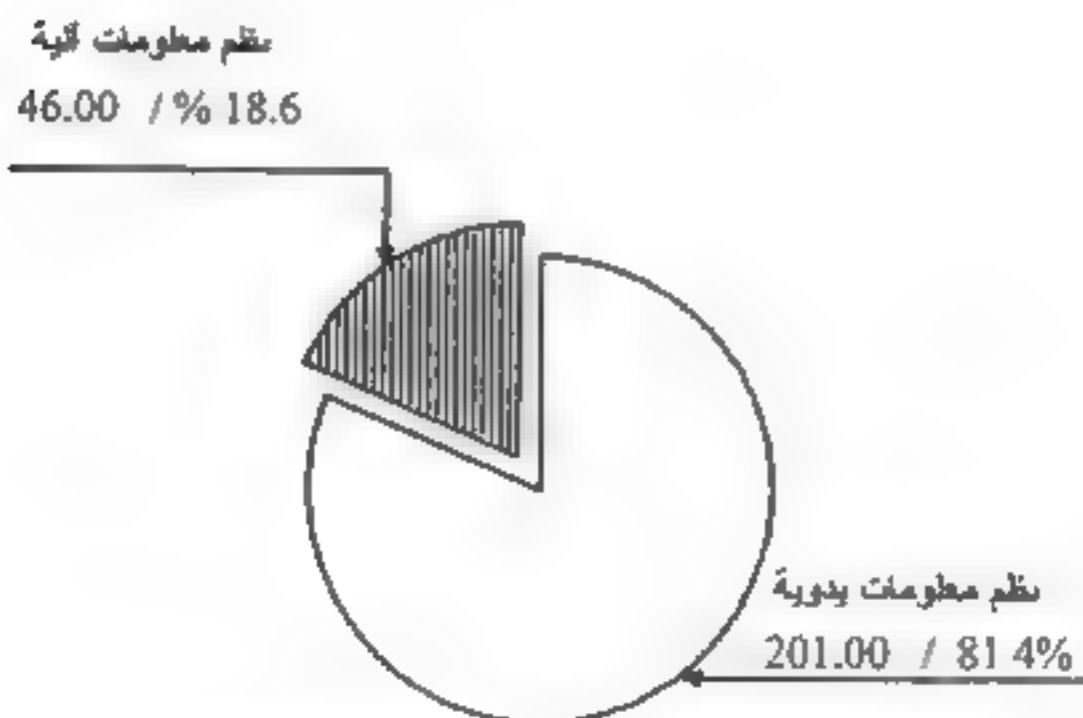
يتبين من الجدول رقم ٣٤ أن أعلى نسبة ٣٩,٦٨% تمثل نسبة استخدام نظم المعلومات اليدوية في نظم المعلومات المزدوجة، في حين بلغت نسبة استخدام النظم الآلية في النظم المزدوجة ١٠,٩٣%.

ولتحديد نسبة استخدام كل من نظم المعلومات اليدوية، ونظم المعلومات الآلية في دواوين الوزارات، تم إضافة نسبة استخدام نظم المعلومات اليدوية في نظم المعلومات المزدوجة ٣٩,٦٨% إلى نسبة

استخدام نظم المعلومات اليدوية بشكل مستقل ٤١,٧٠%، كما تم إضافة نسبة استخدام نظم المعلومات الآلية في نظم المعلومات المبروجة ١٠,٩٣%، إلى نسبة استخدام نظم المعلومات الآلية بشكل مستقل ٧,٦٩%. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٥، والرسم البياني رقم ١٨.

جدول رقم ٢٥ التوزيع التكراري لنظم المعلومات الإدارية اليدوية والآلية وفقاً لاستخدامها في دوائر الوزارات

النسبة	التكرار	أنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في دوائر الوزارات
٨١,٣٨%	٢٠١	نظم معلومات يدوية
١٨,٦٢%	٤٦	نظم معلومات آلية
١٠٠%	٢٤٧	المجموع



رسم بياني رقم ١٨ نسبة استخدام كل من نظم المعلومات الإدارية اليدوية والآلية في دوائر الوزارات

يتبين من الجدول رقم ٣٥، والرسم البياني رقم ١٨، ارتفاع نسبة استخدام نظم المعلومات اليدوية ٨١,٣٨%، في حين تتخصص نسبة استخدام نظم المعلومات الآلية ١٨,٦٢%.

#### ٢-١- مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة، انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، وارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية اليدوية، وبالتالي فإن هناك فجوة واسعة بين استخدام نظم المعلومات اليدوية، واستخدام نظم المعلومات الآلية في دواوين الوزارات.

وتتمثل نظم المعلومات الإدارية اليدوية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات هي: نظام الملفات، ونظام السجلات بشكل رئيسي، في حين تعتمد بعض تلك الدواوين على نظام السجل العام والإحصاء، كما لم تظهر نتائج الدراسة استخدام نظام البطاقات كأحد أنظمة المعلومات اليدوية في تلك الدواوين. أما نظم المعلومات الإدارية الآلية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، فتقتصر على استخدام نظام الحاسب الآلي، إذ لم تسجل نتائج الدراسة استخدام أي نظام آلي آخر، كنظام الميكرو فيلم الذي كان قد شهد توجهات لاستخدامه عام ١٩٧٨م عندما قامت وزارة الخدمة المدنية بشراء واقتناء أجهزة ومعدات الميكرو فيلم، إلا أن تطبيقها واستخدامها في العمل الإداري لم يوفق لعدة أسباب، تمثلت أهمها في: إن عملية الاقتناء تمت بدور دراسة كاملة لتحديد حجم المشكلة، ومدى الحاجة لاقتناء هذه الأجهزة، ودون معرفة حيدة بهذه النظم وتكاليف تشغيلها، كما أن وزارة الخدمة المدنية لم تهين الظروف لاستخدامها، فعلى الرغم من أن تشغيل

هذه الأجهزة والمعدات يحتاج على الأقل إلى مشرف فني، ومشغل كاميرا، وفني طباعة، وفني صيانة، إلا أنها (أي وزارة للخدمة المدنية) قامت بإرسال موظف واحد للمشاركة في دورتين تدريبيتين قصيرتين خارج البلاد (القباطي، ١٩٩٨م: ١٣).

وعلى الرغم من امتلاك الأجهزة الإدارية للحكومية بما فيها دولوين الوزارات عدد من أجهزة الحاسوب الحديثة، حيث تشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن عدد الحواسيب في العينة التي تم مسحها من الأجهزة الإدارية للدولة والقطاعين العام والخاص (\*) بلغت ٤٧٨٩٥ جهازاً، منها ٤٣٩٦١ جهاز حاسوب متوافق مع IBM، و ١٤٨٥ جهاز حاسوب غير متوافق مع IBM، و ٢٤٤٩ أجهزة حاسوب محمولة (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٥)، إلا أن لفتقاء هذه التقنيات تم في ظل غياب تصور واضح حول أولويات تطبيقاتها واستخداماتها، حيث يلاحظ غياب التطبيقات الهامة والرئيسية كاستخدامها في تصميم نظم المعلومات المساندة لاتخاذ القرارات. حيث تشير بيانات المسح المعلوماتي أيضاً إلى توزع هذه الأجهزة وفقاً لطبيعة استخدامها في مجال البرامج التطبيقية بنسبة ٤٧,٥٢%، برمجة للنظم وقواعد البيانات بنسبة ٢٦,٧٤%، التدريب بنسبة ١٠,٩٧%، الانترنت بنسبة ٦,٩٣%، برامج الرسوميات بنسبة ٢,٨٠%، استخدامات أخرى بنسبة ٥,٠٥% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٩).

---

(\*) بلغ عدد الجهات الإدارية التابعة للقطاع الحكومي والعام في العينة ١٧٦ جهة إدارية، كما بلغ عد الجهات الإدارية التابعة للقطاع الخاص في العينة ٦٠ جهة إدارية

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشامي ومظهر (٢٠٠٦م)، والتي توصلت إلى أن معظم الأجهزة الإدارية الحكومية تمتلك عدد محدود من أجهزة الحواسيب، تستخدمها في إعداد كشوفات الرواتب وإصدار الفواتير، كما توصلت إلى أن معظم البرمجيات المستخدمة في الأجهزة الإدارية للدولة هي من نوع البرامج للتطبيق العامة الغرض مثل برامج معالج الكلمات Word processing، ونظم إدارة قواعد البيانات Data management systems التي تستخدم في إنشاء قواعد البيانات والتعديل والإضافة والحذف إلى محتواها، وبرامج Power point. كما توصلت دراسة شرف الدين (٢٠٠٤م) إلى أن الأجهزة الإدارية الحكومية تستخدم نوعية نمطية من التطبيقات تحتم مستويات مختلفة ونوع طبيعة محدودة من أهمها: تطبيقات الأجور والعلاقات Payroll system، تطبيقات الحسابات Accounting applications، مراقبة المخزون Inventory control applications، برامج الحماية والصيانة Protection and security، برامج الرسوميات Graphics، برامج الإحصاء Statistical packages، برامج النشر المكتبي Publishing، برامج الخرائط GIS، وتوصلت أيضاً إلى التباين الكبير في حجم استخدام تطبيقات الحاسوب في الأجهزة الإدارية الحكومية والمتنقلة في: برامج معالجة النصوص بنسبة ٤٧,٤٢%، برامج الجداول الحسابية بنسبة ٢٤,٤٦%، برنامج الحماية وأمن المعلومات بنسبة ١٥,٩٩%، برامج الرسوميات بنسبة ٧,٠٨%، البرامج الإحصائية بنسبة ٦,٥٥%، برامج النشر الصحفي بنسبة ١,٥١%، برامج تصميم المواقع بنسبة ١,٣٧%، البرامج العلمية المخصصة بنسبة ٠,٣٤% برامج تصميم الخرائط بنسبة



١٢,٠%، برامج الوسائط المتعددة بنسبة ٠,٠٦%، برامج تطبيقات قواعد البيانات بنسبة ٠,٠٣%، برامج الأرشفة والفهرسة بنسبة ٠,٠١%

ويتضح مما سبق أن برنامج معالجة النصوص يأتي في مقدمة الاستخدام، ويأتي هذا نتيجة لإحلال الحاسب الآلي محل الآلة الكاتبة في أعمال طباعة النصوص لدى كثيراً من الأجهزة الإدارية الحكومية، كما لم تظهر بيانات المسح للمعلوماتي مدى استخدام الأجهزة الإدارية الحكومية لبرامج المحررون وتكاليف الإنتاج ومدى تكاملها في بيئة الشبكات مع برامج الحسابات، الأمر الذي يبين أن معظم هذه التطبيقات تعتمد على قواعد بيانات محدودة لاتخدم للقيادات الإدارية العليا بعدها بالتقارير الإحصائية اللازمة لاتخاذ القرارات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٥).

ويتبين مما سبق أيضاً عدم الاستفادة من تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة كبيرة، وهذا ما أدى إلى انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية كما يثبت نتائج الدراسة، وبذلك فإن عملية جمع البيانات ومعالجتها، وحفظ المعلومات، وطرق ووسائل تبادل وتزويد للقيادات الإدارية بالمعلومات مازالت تتم في أغلبها باستخدام الطرق التقليدية (نظم المعلومات اليدوية). كما يلاحظ عدم وجود ربط آلي (نظم الشبكات) بين الإدارات المختلفة داخل دواوين الوزارات، ومن ثم بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية لتبادل وتزويد للقيادات الإدارية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبالتالي فإن مرفقات ومسودات وصور المراسلات مازالت ترفق كأوليات للمعاملة وما يترتب على ذلك من آثار سلبية في عملية اتخاذ القرارات،

حيث تشير بيانات المصحح المعلوماتي إلى أن إعداد البيانات والمعلومات في الجهات التي شملتها الدراسة من الأجهزة الإدارية للدولة تعتمد على: طريقة الرصد اليدوي بنسبة ٤٣,٢٤%، نظم معلوماتية بنسبة ٣٨,١٦%، التقدير والحساب بنسبة ١٨,٦٠%، أما الوسائط المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات فقد جاءت وسائل الاتصالات التقليدية في المرتبة الأولى بنسبة ٣٢%، يليها جمع البيانات والمعلومات من التقارير الإحصائية بنسبة ٢٦%، ثم من الكتب والمطبوعات بنسبة ٢٠%، المسوحات الميدانية بنسبة ١٢%، النظم الشبكية بنسبة ١٠% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٥).

ويعد انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الورارات (كما بيئت نتائج الدراسة) أحد أهم المعوقات التي تحد من استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في تلك الدواوين<sup>(\*)</sup>، حيث توصلت دراسة حس (١٩٨١م) إلى أن أهم متطلبات تطبيق بحوث العمليات تتمثل في القدرة على إنشاء قنوات اتصال جيدة مع الآخرين، وجود نظام جيد للمعلومات داخل المنظمة، وجود حاسبة الكترونية ذات قدرات مناسبة، كما توصلت إلى أن استخدام بحوث

---

(\*) لقد أشارت عدد من الدراسات السابقة منها دراسة أحمد (١٩٩٨م ٥٧٦) إلى أهمية استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات، لما لها من آثار إيجابية في تلك العملية، فهي تعمل على تخصيص التكاليف، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، الأمر بهه الذي يعني أن عدم استخدام تلك الأساليب في عملية اتخاذ القرارات يترك آثاراً سلبية في تلك العملية (أي في عملية اتخاذ القرارات).

العمليات يتطلب من متخذي القرارات قدراً مناسباً من المعلومات سواء من حيث الكم أو النوع، وبالتالي فإن أي نقص في هذه المعلومات يؤدي إلى الكشوف عن نواحي القصور في نظام المعلومات للفانم في المنظمة الإدارية مما يترتب عليه عالياً إعادة النظر في هذا النظام ومحاولة تحسينه

## ٢- المؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرانية).

## ١-٢- عرض النتائج:

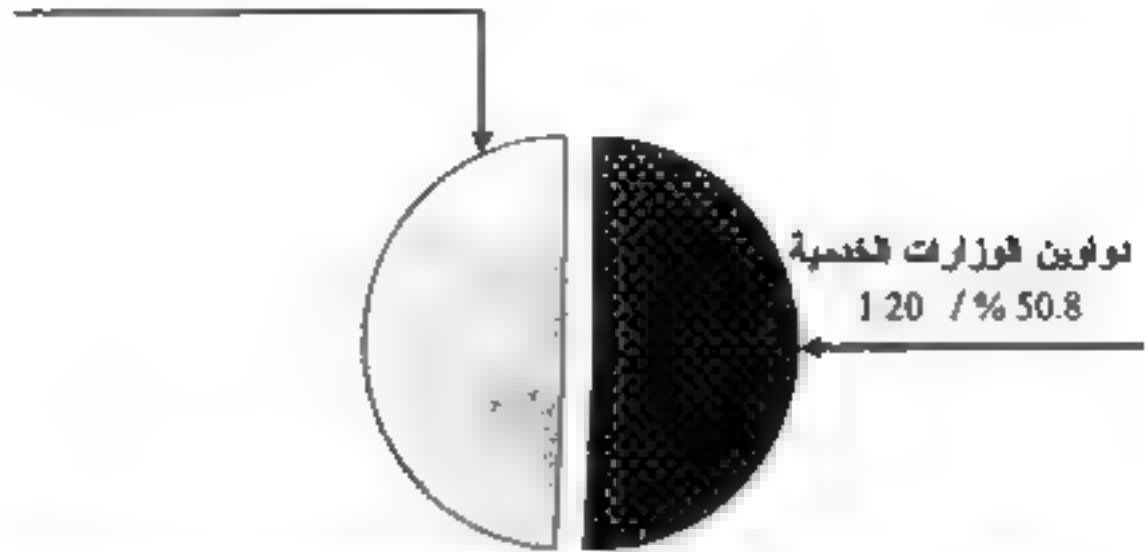
باستخدام اختبار T للمجموعات المستقلة، تم اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرانية)، كما أُستخرجت قيمة T-test لها عند درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠.٠٥. كما هو موضح في الجدول رقم ٣٦، والرسم البياني رقم ١٩.

جدول رقم ٣٦ نتائج اختبار T للفروق بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرانية)

نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات	الخدمية		الإيرانية		القيمة لنتيجة T-test	درجة الحرية n - 1	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
	١,٢	٠,٣٩٩	١,١٦	٠,٣٦٩	٠,٦٧٢	٢٤٥	٠,٥٠٢

دواوين الوزارات الإيرادية

116 / % 49.2



رسم بياني رقم ١٩ الفروق بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية) يتبين من الجدول رقم ٣٦، والرسم البياني رقم ١٩، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات الخدمية ١,٢٠، بانحراف معياري مقداره ٠,٣٩٩. كما بلغ المتوسط الحسابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات الإيرادية ١,١٦، بانحراف معياري مقداره ٠,٣٦٩. كما بلغت قيمة T-test ٠,٦٧٢ وهي غير دالة إحصائياً عند درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠,٠٥.

وما سبق يقتضي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

#### ٢-٢ مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية). وعليه، فإن دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية تتشابه في نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً فيها. ويصر الباحث ذلك بالسمط الإداري المتبع في إدارة دواوين الوزارات الإيرانية والخدمية بشكل عام، والذي يعطب عليه الطابع الكلاسيكي، فعلى الرغم من تطور الفكر الإداري، وظهور عدد من النظريات الإدارية الحديثة التي ممة بالإدارة، ومن ثم بالعملية الإدارية<sup>(\*)</sup>، كنظرية علم الإدارة، نظرية النظم، النظرية الموقعية، النظرية الرياضية، نظرية القرارات، نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية في الإدارة (العلاق، ١٩٩٩م: ٥٠، ٥١)، كذلك نظرية البحث عن التميز، نظرية إدارة الجودة الشاملة، نظرية الإدارة الالكترونية، نظرية إدارة نظم المعلومات (محمد، ٢٠٠١م: ٧١)، إلا أن الإدارة في اليمن ما زالت تخضع للفكر ومن ثم للسمط والأسلوب

---

(\*) لقد قامت بعض دول العالم بتطبيق بعض من تلك النظريات، في حين قامت بعض الدول الأخرى بالجمع بين تطبيق أكثر من نظرية منها في إدارة أنشطتها المختلفة فكانت علماً رئيسياً في نمو وتقدم وتطور تلك الدول.

البيروقراطي الرتيب في إدارة مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية سواء كانت خدمية أو إيرادية، وفي حين يعد النظام الإداري البيروقراطي نظاماً إدارياً له خصائصه ومبادئه الجيدة<sup>(\*)</sup>، إلا أنها تبرز مجموعة من الأخطاء (المشاكل) عند التطبيق العملي لذلك النظام، تتمثل أهمها في: إن الوسائل تصبح غايات، الجمود وعدم المرونة، الروتين (الرتابة)، المطهرية والشكالية، مقاومة التغيير، المعالة في تطبيق البيروقراطية (المرص البيروقراطي) (العلاق، ١٩٩٩م: ٦٤، ٦٥)، وهذا ما يطبق على النمط البيروقراطي الممارس في إدارة دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية. كما أن تلك الممارسات الحاطنة للبيروقراطية، أدت إلى سيادة ثقافة تنظيمية في دواوين الوزارات، تمثلت في ظهور مجموعة من القيم والمعايير والاتجاهات والأنشطة والسلوكيات السلبية التي شملت القيادة الإدارية والموظفين على حدٍ سواء، والتي انعكست آثارها على الإدارة.

كما تتشابه دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية في القيادات الإدارية من حيث خصائصهم الشخصية بشكل عام، ومؤهلاتهم وتحصيناتهم العلمية على وجه الخصوص، الأمر الذي أثر في توجهاتهم نحو تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، إذ أن البعض منهم تتعدى لديهم المعرفة الكاملة بهذه النظم وكيفية استخدام تقنيات المعلومات، في حين أن البعض الآخر منهم يقاوم التغيير خوفاً من كشف الأخطاء وتغيير الأوضاع

---

(\*\*) تتمثل مبادئ البيروقراطية المثالية في: تقسيم العمل والتخصص والتنميط، حرية تنبؤ واحترام القوانين واللوائح، تدرج الوظائف في مستويات السلطة، القواعد والتعليمات والتوجيهات، استخدام الخبراء والأكفاء من الكوادر المؤهلة، وجود نظام خدمة، التدوين للكتبي، طابع السرية (العلاق، ١٩٩٩م: ٦١ - ٦٢)

السائدة، أما البعض الآخر فتتعمد لديهم الرؤية لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية، والبعض الآخر يعتقد بالنجاح في الإدارة، ومن ثم في اتخاذ القرارات السليمة بدون استخدام تلك التقنيات.

كما تعتقد دولوين للوزارات الخدمية والإيرادية إلى الكوادر المؤهلة تأهيلاً علمياً في مجال المعلوماتية، والقدرة على التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات، يضاف إلى ذلك محدودية فرص التدريب، وطبيعة البرامج التدريبية التي تقيمها دولوين للوزارات لموظفيها في مجال المعلوماتية، كما أن دولوين للوزارات الخدمية والإيرادية على حد سواء تتأثر بالبيئة اليمنية التي تقتصر إلى المقومات الأساسية للمعلوماتية الذي منها: عدم توفر الخبرات المحلية سواء في صناعة البرمجيات أو في صناعة المعدات والأجهزة، وتقني الأمية الإلكترونية بين أفراد المجتمع.

وفي حين تعد الموارد المالية أحد الموارد الهامة لتطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات والاستفادة منها في مجال الإدارة، خاصة وأن جميع تلك التقنيات في الجمهورية اليمنية مستوردة من خارج البلاد بالعملات الأجنبية، إلا أن اليمن بشكل عام، ومن ثم دولوين للوزارات الخدمية والإيرادية تعاني من النقص في مواردها المالية من جهة، كما أن لمركزية الشؤون المالية من قبل وزارة المالية دوراً في تشابه تلك الدولوين في الموارد المالية من جهة أخرى، فعلى الرغم من أن طبيعة نشاط بعض دولوين للوزارات إيرادية كما ذكر سابقاً وفقاً للتمييز بين مصطلحي رسوم

الخدمة وتكاليفها<sup>(\*)</sup>، إلا أن تلك الدولتين غالباً ما تتنحها مؤسسات ووحدات إدارية تتولى مهام إدارة أنشطتها الإيرادية، كما تقوم كل وحدة إدارية من تلك الوحدات بتوريد إيراداتها إلى حسابات خاصة بها في البنك المركزي اليمني، وتكون تلك الحسابات مفتوحة لوزارة المالية، لسحب المبالغ المالية التي تريدها دون قيد أو شرط، يضاف إلى ذلك أن وزارة المالية تقوم باعتماد موارد مالية رئيسية للدولة بشكل عام، تتفرع منها موارد فرعية لكل وحدة إدارية ولكل جهاز إداري إيرادي وخدمي، يدرج فيها كافة للمبالغ المالية اللازمة لمواجهة أنشطة تلك الأجهزة الإدارية، وبالتالي لا يمكن لأي جهاز إداري التصرف إلا في حدود موارسته السنوية. كما أن أي مشروعات أو إصلاحات تتبناها أي وزارة لابد من عرضها على مجلس الوزراء لاتخاذ قرار بشأنها.

كما أن عدم توفر التشريعات القانونية المنظمة لتطبيق واستخدام تقنيات المعلومات، ومن ثم نظم المعلومات الآلية تشمل دولتين للوزارات للخدمة والإيرادية على حد سواء. يضاف إلى ذلك عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات على المستوى الوطني. كذلك التخطيط غير السليم في دولتين للوزارات للخدمة والإيرادية لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة.

وعليه، فإن جميع دولتين للوزارات للخدمة والإيرادية تخضع لعكر

---

(\*) يقصد برسوم الخدمة الرسوم الرمزية التي يدفعها المستفيد مقابل حصوله على الخدمة كرسوم تسجيل للطلاب في المدارس الحكومية.... الخ، أما مصطلح تكاليف الخدمة فيعبر عن ثمن الخدمة بمعنى تكاليفها مصاف إليه الأرباح



إداري وثقافة تنظيمية، وأنظمة مالية وإدارية، وقواعد قانونية واحدة، كما  
تفتقر إلى الكادر الوطني (قيادات إدارية، وموظفين) المتخصص في  
مجال المعلوماتية، كما أن كليهما يعمل ضمن البيئة اليمنية التي تفتقر إلى  
المكونات أو المقومات الأساسية للمعلوماتية، الأمر الذي أدى إلى عدم  
وجود تمييز من شأنه أن يسهم في وجود فروق بين تلك الدواوين على  
مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت  
دراسة Al- Rafee and Cronan and Ali (2004) إلى عدم وجود  
أية فروق معنوية ما بين ثقافتين مختلفتين في رؤيتهما لميناريوهات  
مختلفة تتعلق باستخدام نظم المعلومات.

### ٣- المسألة الثالثة:

ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات  
الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟

### ٣-١- عرض النتائج:

بينت نتائج المسألة الأولى من هذه الدراسة انخفاض مستوى استخدام  
نظم المعلومات الآلية في دواوين الوزارات، حيث لم تتجاوز نسبة  
استخدامها ١٨,٦٢%، وارتفع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية إذ  
وصلت نسبة استخدامها إلى ٨١,٣٨%، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود  
أي ديوان من دواوين الوزارات الحدمية والإيرادية الـ ٢٧ يُستخدم فيه  
نظام معلومات آلي بشكل متكامل، يمكن الاعتماد عليه في عملية اتخاذ  
القرارات الإدارية المختلفة، فأما تُستخدم النظم الآلية مع النظم اليدوية

شكل مزدوج (تكاملي)، أو يقتصر استخدام النظم الآلية في بعض القطاعات أو الإدارات فقط، أو في إنجاز بعض الأعمال والمهام الإدارية واتخاذ بعض القرارات. وبالتالي فإن هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحد من استخدام هذه النظم في دواوين الوزارات، والتي تم تحديدها (أي المعوقات) من قبل للبيانات الإدارية العليا في دواوين الوزارات<sup>(\*)</sup> بالمعوقات المذكورة في الجدول رقم ٣٧. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تفاوت تأثير تلك المعوقات من معوق إلى آخر حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ٢,٦٢ - ٤,٤٩. كما هو موضح في الجدول رقم ٣٧، والرسم البياني رقم ٢٠.

جدول رقم ٣٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات

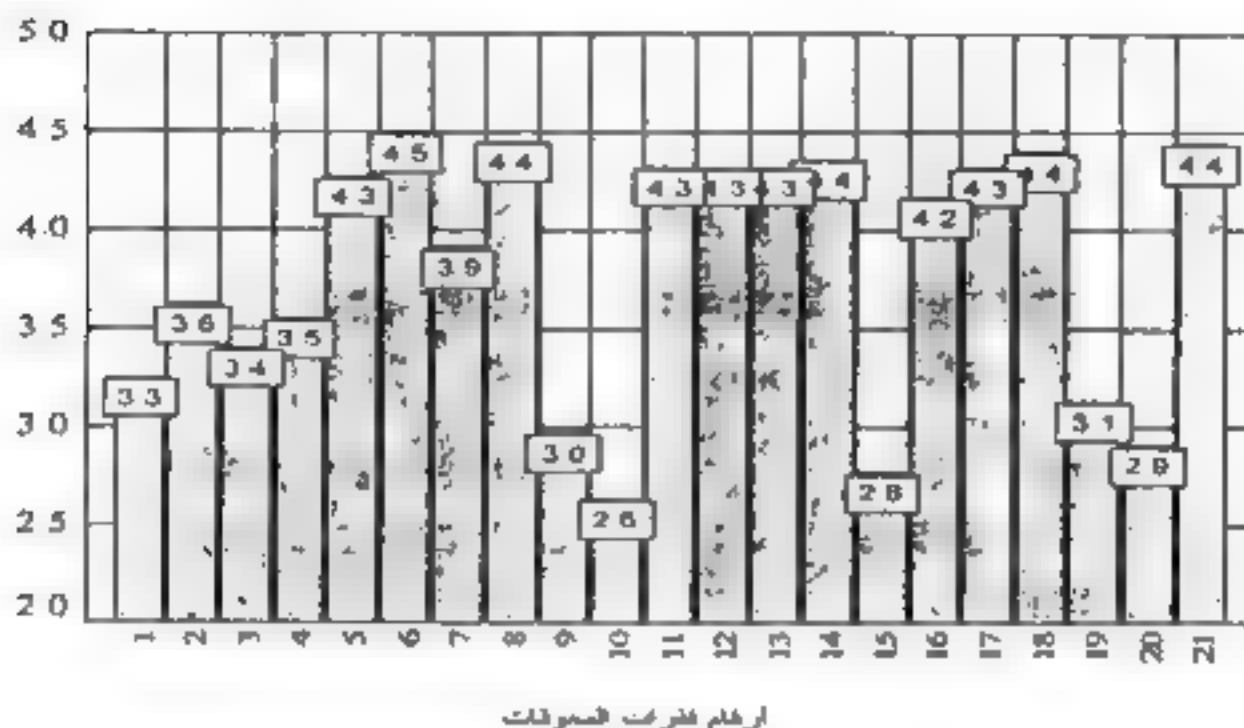
م	معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات	٣,٢٥	١,٤٠٥	١٣
٢	قاعدة البيانات الحالية لا تتوسع لاستخدامها	٣,٦٢	١,٢٧٦	١٠
٣	تعدد الهيئات واللجان المسؤولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات	٣,٤٠	١,٢٦٨	١٢

(\*) وفقاً لما سبق ذكره في الفصل الثالث.

الترتيب	الانحراف القياسي	المتوسط الحسابي	معيقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات	٨
١١	١,٠٩١	٣,٥٥	عدم توافق التشريعات القانونية الخاصة مع تطبيقها واستخدامها	٤
٧	٠,٩١٦	٤,٢٧	عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لدواوين الوزارات الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها	٥
١	٠,٦٣٧	٤,٤٩	غياب التنسيق مع دواوين الوزارات ذات العلاقة	٦
٩	١,١٦٧	٣,٩١	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في لداء وظائفه بدون استخدامها	٧
٢	٠,٨٠٩	٤,٤٥	التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	٨
١٥	١,٣٥١	٢,٩٧	عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة	٩
١٨	١,٣٤٦	٢,٦٣	ارتفاع التكلفة	١٠
٦	٠,٨١٦	٤,٣٢	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها	١١
٦ مكرر	٠,٨٦٩	٤,٣٢	ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها	١٢
٦ مكرر	٠,٨١٧	٤,٣٢	عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم	١٣
٥	٠,٩٢٦	٤,٣٦	خوف بعض القيادات الإدارية العليا	١٤

٨	موقوفات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دوائين الوزارات	المقومة الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	من تغيير الأوضاع القائمة			
١٥	اعتبار للقيادات الإدارية العليا للمصالحات الكافية لتطبيقها واستخدامها	٢,٧٧	١,٣٠٢	١٧
١٦	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	٤,١٧	٠,٩٦٦	٨
١٧	عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية	٤,٣٢	٠,٩١١	٦ مكرر
١٨	قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	٤,٤٠	٠,٧٩٥	٤
١٩	عدم توفر الخبرات المطلوبة في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات	٣,١٣	١,٣٧٢	١٤
٢٠	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي	٢,٩١	١,٣٧٥	١٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معلومات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الولايات	م
٣	٠,٨٤٣	٤,٤٤	تغطي حلة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية	٢١



### رسم بياني رقم ٢٠ تدرج معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الولايات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

يتبين من الجدول رقم ٣٧، والرسم البياني رقم ٢٠، أهم معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الولايات، والتي تم تحديدها من قبل القيادات الإدارية العليا كما ذكر سابقاً، حيث كان في مقدمتها غياب التنسيق مع دواوين الولايات ذات العلاقة ٤,٤٩، التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة

٤,٤٥، تعكس حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية  
٤,٤٤، قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات  
المعلومات والاتصالات الحديثة ٤,٤٠، خوف بعض القيادات الإدارية  
العليا من تغيير الأوضاع القائمة ٤,٣٦، وتأتي المعوقات، عدم الالتزام  
الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها، ضعف إيمان بعض  
القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها، عدم المعرفة الكاملة من  
بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم، عدم امتلاك بعض القيادات  
الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات  
والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية، في  
المرتبة السادسة بمتوسطات حسابية متساوية ٤,٣٢ لكل واحد منها، نلها  
عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لدواوين للورارات الاستفادة  
منها في تطبيقها واستخدامها ٤,٢٧، عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة  
والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ٤,١٧.  
وتتمثل العوامل الإحدى عشرة السابقة أهم تلك المعوقات وبدرجة أقل أهمية  
وتأثيراً تأتي العوامل الستة الآتية: الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في  
أداء وظائفه بدون استخدامها ٣,٩١، قاعدة البيانات الحالية لا تتيح تطبيقها  
واستخدامها ٣,٦٢، عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها  
واستخدامها ٣,٥٥، تعدد الهيئات واللجان المسئولة عن التعامل مع تقنيات  
المعلومات ٣,٤٠، عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات  
٣,٢٥، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات  
والاتصالات ٣,١٣. وبالرغم من أن العوامل الستة السابقة تعتبر أقل أهمية  
وتأثيراً من العوامل الإحدى عشرة الأولى كما ذكر سابقاً، إلا أن العوامل

الأربعة الآتية تعتبر أقل أهمية وتأثيراً منهما، والتي تتمثل في: عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة ٢,٩٧، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي ٢,٩١، افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيق واستحداث نظم المعلومات الإدارية الآتية ٢,٧٧، ارتفاع التكلفة ٢,٦٣.

### ٢.٣ - مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة اختلاف تأثير معوقات استخدام نظم المعلومات الآتية في دواوين الوزارات من وجهة نظر للقيادات الإدارية العليا (عينة الدراسة) في تلك الدواوين<sup>(\*)</sup>. إلا أن هذه المعوقات بشكل عام، تمثل أهم العوامل التي تحول دون التوسع في توفير الأجهزة الالكترونية الحديثة، وبناء الشبكات، والتدريب الواسع والمكثف لكل العاملين في الأجهزة الإدارية الحكومية على استخدام تقنيات المعلومات ومن ثم التحول نحو الحكومة الالكترونية، حيث تشكل حزمة من التحديات الاجتماعية والثقافية والعلمية والاقتصادية والقانونية التي ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً بالتحديات الإدارية. فعلى الرغم من ظهور مستجدات [وتطورات] كثيرة [ومتسارعة] في مجال تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في مجال الإدارة في كثير من بلدان العالم، إلا أن استخدامها بل وبنيتها الأساسية في اليمن

---

(\*) نعتبر تلك المعوقات، معوقات تحد من تطبيق واستحداث تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في مجالات الإدارة في دواوين الوزارات، وذلك للصلة الوثيقة بين نظم المعلومات الإدارية الآتية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث نعتبر النظم الآتية للمعلومات أحد تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات التي تستخدم في مجال الإدارة.

مازال محدوداً، كما أن بعض المكونات الأساسية لتقنية المعلومات ما تزال تحت طور التأسيس وتتطلب الكثير من الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المؤهلة حتى يتم اكتمال تأسيسها والاستفادة منها في الأجهزة الإدارية الحكومية على وجه الخصوص (الشامي ومظهر، ٢٠٠٦م: ٣١).

ولقد بيّنت نتائج الدراسة أن ضعف وغياب التنسيق بين دوائر الوزارات يأتي في مقدمة تلك المعوقات، الأمر الذي جعلها تعمل كجزر منعزلة، وبالتالي قامت كل وزارة برسم خططها وإستراتيجياتها واحتياجاتها الأولية بمعزل عن الوزارات الأخرى، دون الاستفادة المتبادلة من الخبرات والكوادر المؤهلة والبرامج والتقنيات المستخدمة والاستشارات الفنية، وهذا بدوره شكل إهداراً للجهد والمال من جهة، وتضارب في المعلومات حد من عملية الاستفادة متحذي للقرارات منها من جهة ثانية، كما يولد مستقبلاً صعوبة في عملية الربط الآلي بين هذه الأجهزة من جهة ثالثة (الهمداني، ٢٠٠٣م: ١٢)، كما أن القصور في التنسيق وتنظيم المهام والأنشطة الجارية في حقل المعلومات، أدى إلى تعدد الهيئات والجان والإدارات والجهات الحكومية المسئولة على اقتناء تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة، كما شكل عائقاً أمام تكامل العمل المعلوماتي بين القطاعات والإدارات المختلفة داخل كل وزارة بشكل خاص، وبين مختلف الوزارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى بشكل عام، من جهة ثانية.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط للمنظمات الإدارية العامة والخاصة، ومن ثم لإنجاز المهام والواجبات والأعمال الإدارية فيها، إلا أن معظم الدول النامية التي تعتبر اليمن إحداها تعاني من غياب التخطيط السليم،



وما يترتب على ذلك من عدم الوضوح في تحديد أهداف خطط التنمية. حيث يرى (Gross, 1965: 263-275) أن التخطيط في الدول النامية ليس تخطيطاً بالمفهوم الصحيح، لأن هناك فجوة بين الخيال (أي بين ما هو مطلوب تحقيقه) وبين الحقيقة (أي الواقع العملي القائم)، ويعسر ذلك بأن الأهداف المحددة في خطط التنمية في هذه الدول أهداف واسعة جداً وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل، ويرجع ذلك من وجهة نظره إلى أن الدول النامية تنشد تحقيق التنمية بقفزات غير منطقية لا تتلاءم مع لوضائعها وظروفها وإمكاناتها (نقلاً عن كعبان، ٢٠٠٣م: ٣٢٧، ٣٢٨). وهذا ما يمكن إسقاطه على خطط التنمية المعلوماتية في الجمهورية اليمنية، حيث سعت الأجهزة الإدارية الحكومية إلى اقتناء تقنيات المعلومات في ظل غياب الرؤية الواضحة لأولويات تطبيقاتها في مجالات الإدارة، الأمر الذي أدى إلى استخدام تلك التقنيات في أعمال السكرتارية وإحلالها محل الآلة الكاتبة بصورة كبيرة جداً، دون الاستفادة من تلك التقنيات في تصميم نظم المعلومات الإدارية.

وتعتبر اليمن من الدول التي ترتفع فيها نسبة أمية القراءة والكتابة، وتزداد المشكلة عمقاً بعد الحديث عن الأمية الإلكترونية، حيث تشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن: عدد أجهزة الحاسوب الشخصية دخل البلاد ١٤٠٠٠٠ حتى منتصف عام ٢٠٠١م، عدد أجهزة الحاسوب في المنازل ١٠٠٠٠ حتى نهاية عام ٢٠٠١م، كثافة استخدام الحواسيب الشخصية (جهاز لكل ألف نسمة) ٠,٦٤ حتى نهاية عام ٢٠٠١م، عدد المشتركين بشبكة الانترنت ٩٩٢٠، بينما عدد المستخدمين

للاتترنت ٥٩٥٢٠ بمعدل ستة للاستراك الواحد حتى منتصف عام ٢٠٠٢م، عدد المستخدمين للاتترنت / عدد السكان ٠,٢١% حتى منتصف عام ٢٠٠٢م، عدد مرودي خدمة الانترنت شركتين حتى منتصف عام ٢٠٠٢م، العدد الإجمالي للمواقع اليمينية على المزود المحلي ١٨٣ حتى منتصف عام ٢٠٠٢م، عدد القادرين على استخدام الحاسوب إلى إجمالي عدد السكان ١,٥٤% حتى منتصف عام ٢٠٠٢م، عدد المتخصصين بمجالات المعلوماتية بجميع التخصصات دبلوم ثانوي فأعلى ٨٠٠٠ (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٢٣). وبالتالي فإن هذه المؤشرات توّضح عمق مشكلة الأمية الالكترونية التي تشكل عتبة تواجه دواوين الولايات في الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات، في تصميم نظمها المعلوماتية بصورة خاصة، وفي ممارسة وظائفها وتقديم خدماتها للمستفيدين بصورة عامة، حيث لا يستطيع الطرف الآخر (المستفيد من خدمات الأجهزة الإدارية) التعامل مع هذه التقنيات في سبيل الحصول على الخدمة.

أما ما يتعلق بتأهيل وتدريب الموارد البشرية في مجالات المعلوماتية، فإن تطبيقات التعليم الالكتروني في اليمن لا يزال في البداية ويحتاج إلى اهتمام وتطوير كبيرين، حيث أن تجهيز المدارس بتقنيات المعلومات لا يزال محدوداً للغاية وهو قيد للبحث والدراسة، إذ تشير بيانات الممسح المعلوماتي إلى أن نسبة ٢٥,٧% من المدارس الحكومية توجد فيها معدات معلوماتية، وعلى الرغم من ارتفاع النسبة في مدارس التعليم الحاصل إلى ٩٢,٣% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٥)، إلا أن تلك المدارس

العامّة والحاصّة لا تستخدم هذه التقنيّات بشكل كبير في العمليّة التعليميّة للطلّاب، وإنّما تستخدمها في إنجاز بعض الأعمال الإداريّة للسيطرة كالطباعة وحفظ بعض المعلومات، يضاف إلى ذلك قلة عدد الطّلاب الملتحقين بالمدارس الأهليّة مقارنة بعدد الطّلاب الملتحقين بالمدارس الحكوميّة. وعلى الرغم من وجود ١٥ جامعة في الجمهوريّة اليمنيّة منها سبع جامعات حكوميّة، إلا أنّ عدداً محدوداً من هذه الجامعات تتركز فيها تخصصات تقنيّات المعلومات والاتّصالات وقد لا تشكّل اهتماماً ملحوظاً لدى مسئولّيها في التفاعل مع احتياجات سوق العمل، ومما هو جدير بالذكر أنّه حتّى عام ٢٠٠١م لم تتمكّن كليّتا الهندسة والطّوم بجامعة صنعاء اعرق جامعة في اليمن من تلبية احتياجات سوق العمل بحرجي تخصّصات تقنيّات المعلومات والاتّصالات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١٠٦). كما أنّ نصيب تقنيّات المعلومات والاتّصالات لم يأخذ موقعه في سياسة التعليم الفنيّ والتقنيّ، يضاف إلى ذلك حدّة التعليم في كليّات المجتمع. ومن الملاحظ أنّ المعاهد الخاصّة التي يديرها الأفراد وبعض شركات تقنيّات المعلومات تساهم مساهمة فعّالة في دعم وتلبية احتياجات سوق العمل من التخصّصات المختلفة في تقنيّات المعلومات والاتّصالات حيث تقوم عدد كبير من الشركات الخاصّة بعملية تكريب وتأهيل الشّباب اليمني في مجال البرمجة والشّبكات والصيانة وغيرها ومن المتوقّع أن يساهم القطاع الأهليّ في تطوير التّكريب المهنيّ وتنمية الموارد البشريّة (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١٠٧). ومما لا شكّ فيه أنّ هناك معوقات تواجه العمليّة التعليميّة في تخصّصات المعلوماتيّة والاتّصالات، حيث أشارت بيانات المسح المعلوماتي إلى أنّ تلك المعوقات لدى الكليّات المشمولة بالمسح

تتركز في: شحة الإمكانيات المالية بنسبة ٣٤,٢٩%، ندرة الكادر الوطني المتخصص بنسبة ٣٤,٢٩%، ضعف خطط وسياسات التعليم في مجال المعلوماتية بنسبة ٣١,٤٣% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٣). كما أظهرت بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أن عدد الموارد البشرية العاملين والمؤهلين تأهيلاً علمياً في مجال تقنيات المعلومات لدى الجهات المشمولة بالدراسة قدر بحوالي ١٩٨١ متخصصاً بمعدل ٨,٤ مختص في الجهة الواحدة يحملون مؤهلات دبلوم متوسط فأعلى في تخصصات المعلومات وتقنيات المعلومات والاتصالات. أما الموارد البشرية العاملين في مجال المعلوماتية بشكل عام بغض النظر عن تخصصاتهم العلمية فقد بلغ عددهم ٤٠٠٥ مشغّل، منهم ٣٩٢٢ مشغّل حاسوب، كما أشارت نفس البيانات إلى توريح احتياجات الجهات المشمولة بالدراسة من الموارد البشرية في مجال المعلوماتية في تخصص البرمجة بنسبة ١٧,١٨%، تحليل النظم بنسبة ١٦,٥٤%، فني حاسوب بنسبة ١٤,٨٦%، هندسة الحاسوب بنسبة ١٤,٦٠%، نظم المعلومات بنسبة ١٣,٨٢%، للمكينات بنسبة ١٢,١٤%، الاتصالات بنسبة ١٠,٨٥% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٠). وبالتالي فإن عملية اكتساب المهارات والخبرات في مجال تقنيات المعلومات لا تزال في البداية، حيث تتضح الحاجة الملحة إلى توفير الكادر المعلوماتي الذي سيعهد إليه القيام بدوره المأمول في التعامل بتقنيات المعلوماتية ويشكل تحدياً كبيراً لدى جهات الاختصاص التي تصطلع بنشر العلم والمعرفة والتأهيل والتدريب لايجاد مجتمع المعلومات.

وعليه، فإن الافتقار إلى الكفاءات والمهارات العلمية المتخصصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات يعد أحد أهم المشكلات التي تواجه دواوين الورارات في تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة وتنعكس أثارها على استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار البرامج التدريبية التي تعقد للموظفين بسين فترها وأخرى وما يرتبط بها من تجاوزات سواء من حيث اختيار المتدربين الذي قد لا يحصص لمصلحة العمل بل لاعتبارات أخرى، مدة البرنامج التدريبي، وقت البرنامج التدريبي، الجهة التي يتم التعاقد معها للتدريب، طبيعة التدريب الذي يقتصر على التشغيل والطباعة وقد يتعدى ذلك إلى التدريب على حزمة برنامج Microsoft Office.

إن كل ما ذكر سابقاً انعكس بصورة مباشرة وغير مباشرة على القيادات الإدارية العليا الذين يعدو جزء من المجتمع اليمني، فالبعض منهم كما ذكر سابقاً تولدت لديهم عقدة نفسية من تطبيق واستخدام تلك المعدات والأجهزة خوفاً من كشف الأخطاء وتغيير الأوضاع المسائدة في بيئة العمل الإداري، والبعض ليس لديه المعرفة الكاملة بهذه التقنيات، في حين تنعدم الرؤية الواضحة لدى البعض الآخر بأهمية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ودورها في تحسين الأداء وإنتاج الأعمال وتحديث بيئة العمل الإداري، كما أن البعض الآخر من القيادات الإدارية العليا يعتقدون بالنجاح في العمل الإداري، وبالتالي نجاح للجهاز الإداري في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه بدون استخدام هذه التقنيات.

أما ما يتعلق بقواعد البيانات الحالية في دواوين الورارات فهي عبارة

عن ملفات كبيرة الحجم (بوكسات) تحتوي على مجموعة من الأوراق، تمثل كافة أوراق العمل والعملية الإدارية والمراسلات المختلفة الششطة وغير الششطة، التي قد توّضع في الملفات بصورة عشوائية، بالإضافة إلى السجلات، وجميعها توضع في أماكن الحفظ (الأرشيف العام) لدواوين الوزارات، ويتم ترتيب هذه الملفات والسجلات على رفوف الأرشيف وفقاً لوجهة نظر الموظف المختص، بصورة يصعب عليه الرجوع إلى أي وثيقة قد تطلب منه في أسرع وقت وبأقل تكلفة وجهد، وفي حالة الحصول على الوثيقة المطلوبة يتم الحصول على بيانات ناقصة غير كافية، كما أن لرشيعات بعض دواوين الوزارات غير مبادية كهيئة للعمل لعدة أسباب أهمها: موقعها في أسفل مبنى ديوان الوزارة (الدروم)، سوء الإنارة والتهوية فيها، تراكم الأتربة القاعية على الملفات، عدم توفر مقر عمل ( مكتب مكون من طاولة وكرسي) للموظف المختص. بالإضافة إلى أن وظائف الأرشيف لا تحظى بالاهتمام من قبل المعنيين حيث تكون فرص الترقية لموظف الأرشيف محدودة، وقد لا يحصل على أي مكافأة وإن حصل عليها فتكون صئيلة (القباطي، ١٩٩٨م: ١٢)، كما قد يكون العمل في الأرشيف نوعاً من العقاب للموظف.

ولقد عملت بعض الوزارات على إيجاد استراتيجيات قطاعية للمعلومات مثل مشروع إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إستراتيجية وزارة التخطيط والتعاون الدولي، إستراتيجية وزارة الصحة العامة والسكان، إستراتيجية وزارة الصناعة والتجارة، إستراتيجية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، إستراتيجية وزارة الخدمة المدنية، كما صدر

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٠ لعام ٢٠٠٢م بشأن البرنامج الوطني للمعلومات، إلا أن جميعها تمثل استراتيجيات قطاعية لا ترتقي إلى مستوى الإستراتيجية الوطنية للمعلومات بقدر ما تعكس عدم التنسيق بين دولوين الوزارات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. حيث أن وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تعتبر بمثابة مرجعية لجميع الشخصيات الطبيعية والاعتبارية داخل البلاد فيما يتعلق بالمعلومات وتقنياتها، كما تساعد في إعداد قواعد البيانات والمعلومات المتناسقة لجميع الأجهزة الإدارية للدولة، وتصميم تقنيات المعلومات في الكثير من الاستراتيجيات القطاعية للوزارات والمؤسسات العامة (القاسمي ومطهر، ٢٠٠٦م: ٣٢).

ولقد كان من الطبيعي أن يصاحب غياب السياسات الوطنية الخاصة بالمعلومات غياب الأطر التشريعية والقانونية المنظمة لذلك، حيث تعد هذه الأطر ضرورة لتنظيم تجارة المعلومات وحمايتها والحد من مواجهة حالات الاحتكار واغتصاب الملكية الفكرية ووضع التدابير اللازمة، وكذلك طرق التعامل مع الأجهزة الإدارية الحكومية سواء بين بعضها البعض، أو بينها وبين الجمهور المتعاملين معها. فعلى الرغم من صدور عدد من القوانين والتشريعات المرتبطة بالمعلومات، إلا أنها لا ترتقي إلى مستوى المنظومة التشريعية المتكاملة لتطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية الآلية بشكل خاص. وبالتالي تأتي ضرورة وضع لوائح وأطر قانونية وقواعد للمعاملات الالكترونية وغيرها من القواعد التي تسمح باستخدام الوسائط الالكترونية بطريقة تضمن حقوق جميع الأطراف المتعاملة، إذ أن استخدام

التطبيقات المختلفة لتقنية المعلومات قد يصاحبه برور أنماط ملوكية جديدة كظهور تقنيات جديد في ارتكاب الجرائم التقليدية أو ظهور طائفة مس للجرائم المستحدثة مثل الاستيلاء على الأموال عن بعد، أو اختراق شبكات المعلومات وغيرها، والمشرع ليمسي لم يستحدث قوانين جديدة لمواجهة مثل هذه الجرائم كما أن تطبيق النصوص التقليدية على مثل تلك الجرائم يثير مشاكل عديدة في مقدمتها مسألة الإثبات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ٩٦، ٩٧).

ومما لا شك فيه أن معظم الدول النامية التي تعتبر للجمهورية اليمنية إحداها تعاني من النقص الحاد في إمكانياتها ومواردها المالية التي يمكن أن تكرسها لإنتاج وتوفير تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة واستخدامها في الأجهزة الإدارية، كما أن المخصص للمجال المعلوماتي من الموارد المالية المتوفرة ضئيل جداً، إذ تشير بيانات المسح المعلوماتي إلى أن نسبة ما تم إنفاقه في مجال المعلوماتية من جملة نفقات الموزنة العامة للدولة حتى نهاية عام ٢٠٠١م ٢.١٤% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٢٣)، وهذا لا يتناسب مع تعيذ الحطط والبرامج التطويرية في هذا المجال في حين أن توفير أجهزة ومعدات تقنيات المعلومات والاتصالات ومتطلبات المسوحات وعمليات تحليل وتصميم وبناء الأنظمة المعلوماتية يستلزم إعفاء مالية غير قليلة، خاصة وأن جميع تقنيات المعلومات يتم استيرادها من الخارج نتيجة لعدم إنتاجها محلياً الأمر الذي يشكل ضغوطاً كبيرة على إيرادات البلاد من العملات الصعبة أو تقلل من فرص توظيف هذه الموارد في مشاريع للتنمية الاقتصادية (شرف



الدين، ٢٠٠٤م: ١١٣).

كما تتميز صناعة البرمجيات في اليمن بصغر حجمها وعدم قدرتها على مفاضة التطبيقات الجاهزة خاصة أن معظم الأجهزة الإدارية الحكومية كما ذكر سابقاً تستخدم بوعية نمطية من التطبيقات تخدم مستويات مختلفة ذو طبيعة محدودة تتمثل في: تطبيقات الأجور والمرتبات، تطبيقات الحسابات ومراقبة المحزون، برامج الحماية والصيانة، برامج الرسوميات، برامج الإحصاء، برامج النشر المكتبي، برامج الحرائط، وبالرغم من هذا التنوع، إلا أن معظم هذه التطبيقات تستورد من الخارج في حين لم تتمكن لتطبيقات المصنعة محلياً من اكتساب ثقة المتعاملين معها نتيجة لقصور في مد الإدارات المعنية بالإحصاءات اللازمة (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٢). كما أن الشركات العاملة في هذا القطاع تكتفي بأعمال استيراد وبيع وتركيب وصيانة أجهزة وتقنيات المعلومات، بالإضافة إلى أن الشركات المتخصصة في مجال صناعة البرمجيات في اليمن محدودة للغاية (شركتين لو ثلاث) ومنها ما تكتفي باستيراد البرمجيات الجاهزة من الخارج وتسويقها للعملاء وذلك لعدم القدرة على تحمل تكاليف تطوير البرمجيات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٤).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة الشامي ومطهر (٢٠٠٦م) إلى وجود عدد من الصعوبات التي تحد من انتشار استخدام تقنيات المعلومات في الأجهزة الإدارية الحكومية في اليمن حيث كان في مقدمتها: قصور الوعي المعلوماتي بمسبة ٧٢,١%، ضعف التنسيق والتكامل في مجال المعلومات في مختلف الجهات الحكومية والمؤسسات بمسبة ٦٩,١%، محدودية فرص التأهيل والتدريب

المتاحة بنسبة ٦٧,٤%، عدم وجود كادر متخصص في مجال تقنية المعلومات بنسبة ٥٨,١%، ارتفاع التكاليف بنسبة ٥٥,٨%، عدم وجود مكاتب خاصة تقدم الاستشارات في مجال تقنية المعلومات بنسبة ٣٩,٥%، نقص الإمكانيات المادية بنسبة ٣٠,٢%، الصعوبة في التعامل مع البرامج بنسبة ٢٧,٩%، الخوف من كشف الأخطاء بنسبة ٢٧,٩%، وعدم المعرفة بالأجهزة الملائمة لطبيعة العمل في المنظمة الإدارية بنسبة ١٦,٣%. كما أشارت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن المعوقات التي تحد من تطوير الجهات الحكومية لأنشطتها في مجال المعلوماتية تتمثل في: القصور في تنسيق وتكامل العمل المعلوماتي بين الجهات بنسبة ٢٠,٧٦%، محدودية برامج وفرص التدريب والتأهيل بنسبة ٢٠,٧٦%، المعوقات المادية بنسبة ٢٠,٦٠%، الافتقار إلى الكادر المختص في مجال المعلومات بنسبة ١٨,٨٦% عدم وجود نظم إدارية وافية تدعم أنشطة المعلوماتية بنسبة ١٧,١٢%، عدم الاهتمام بالجانب المعلوماتي بنسبة ١٠,٥٨%، غياب التشريعات الملزمة بنسبة ١٠,٢٢% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١١). وتوصلت دراسة القباطي (١٩٩٢م) إلى تباین آراء العیبة حول الإدارات التي يتم الحصول منها على المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار، مما يوحي بعدم وجود أماكن محددة يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار. كما توصلت دراسة باجاير والمفتي (بدون تاریخ) إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تواجه صعوبة في توفير العدد اللازم من العاملين الذين يقومون بتشغيلها، كما أن هناك نقص في التدريب الذي يتلقاه العاملون في تشغيلها.

٤- السؤال الرابع:

ما مدى توفير نظم معلومات للموارد البشرية للمستخدمة حالياً في

دواوين الوراقات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات؟

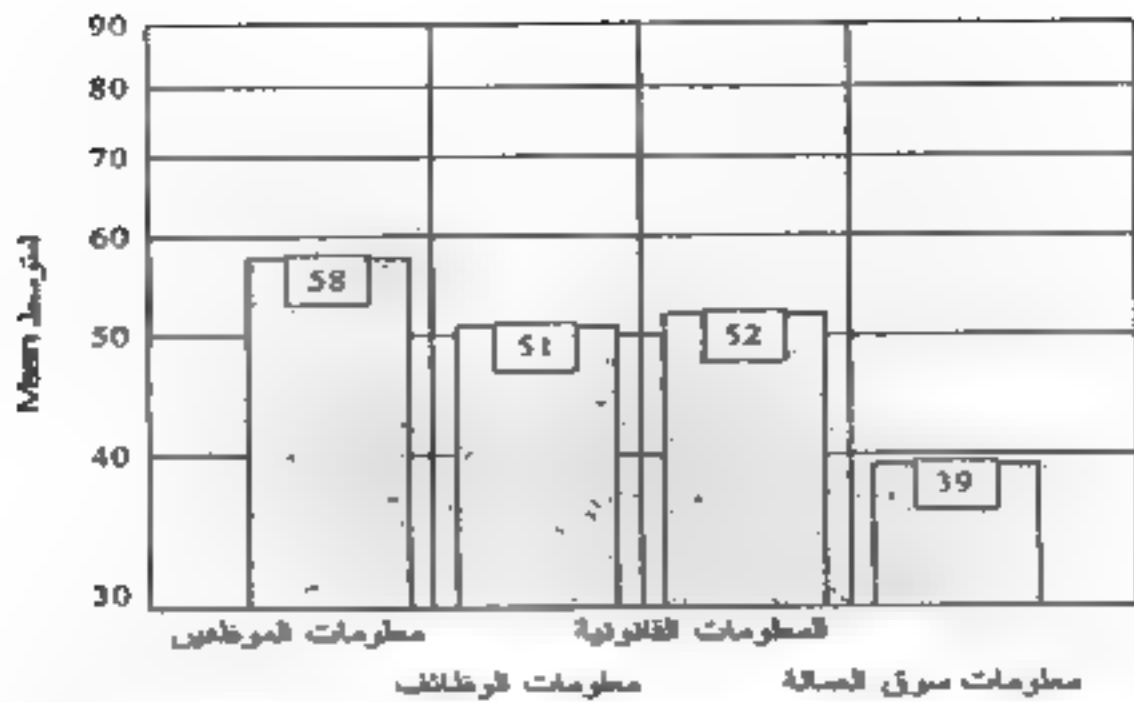
#### ١-٤ - عرض النتائج:

لمعرفة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية للمستخدمة حالياً في دواوين الوراقات لأنواع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) وفقاً لتوفير نظم معلومات الموارد البشرية للمستخدمة حالياً في دواوين الوراقات لها، كما هو موضح في الجدول رقم ٢٨، والرسم البياني رقم ٢١.

جدول رقم ٢٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوراقات لأنواع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة

#### عملية اتخاذ القرارات

نوع معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى توفيرها
معلومات الموظفين	٥٧,٥٥	١٢,٨١٨	كافية إلى حد ما
معلومات الوظائف	٥٠,٧٨	١٢,١٣١	متوسطة الكمية
المعلومات القانونية	٥١,٨١	١٣,١٩٢	متوسطة الكفاية
معلومات سوق العمالة	٣٩,٢٥	١٤,٩٨٢	غير كافية



رسم بياني رقم ٢١ تخرج المتوسطات الحسابية لأنواع معلومات الموارد البشرية كما توفرها نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات

يتبين من الجدول رقم ٣٨، والرسم البياني رقم ٢١، اختلاف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثم مستويات توفير نظم معلومات للموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، حيث احتلت معلومات الموظفين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي ٥٧,٥٥، وانحراف معياري مقداره ١٢,٨١٨، يشير إلى توفيرها بمستوى كافٍ إلى حد ما. واحتلت المعلومات القانونية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي ٥١,٨١، وانحراف معياري مقداره ١٢,١٣١، يشير إلى توفيرها بمستوى متوسط الكفاية. كما احتلت معلومات اللوطائف المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي ٥٠,٧٨، وانحراف معياري مقداره ١٣,١٩٢، يشير إلى توفيرها بمستوى متوسط الكفاية.

أيضاً. وأخيراً احتلت معلومات سوق للعمالة المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي ٢٩,٢٥، وانحراف معياري مقداره ١٤,٩٨٢ يشير إلى توفيرها بمستوى غير كافي.

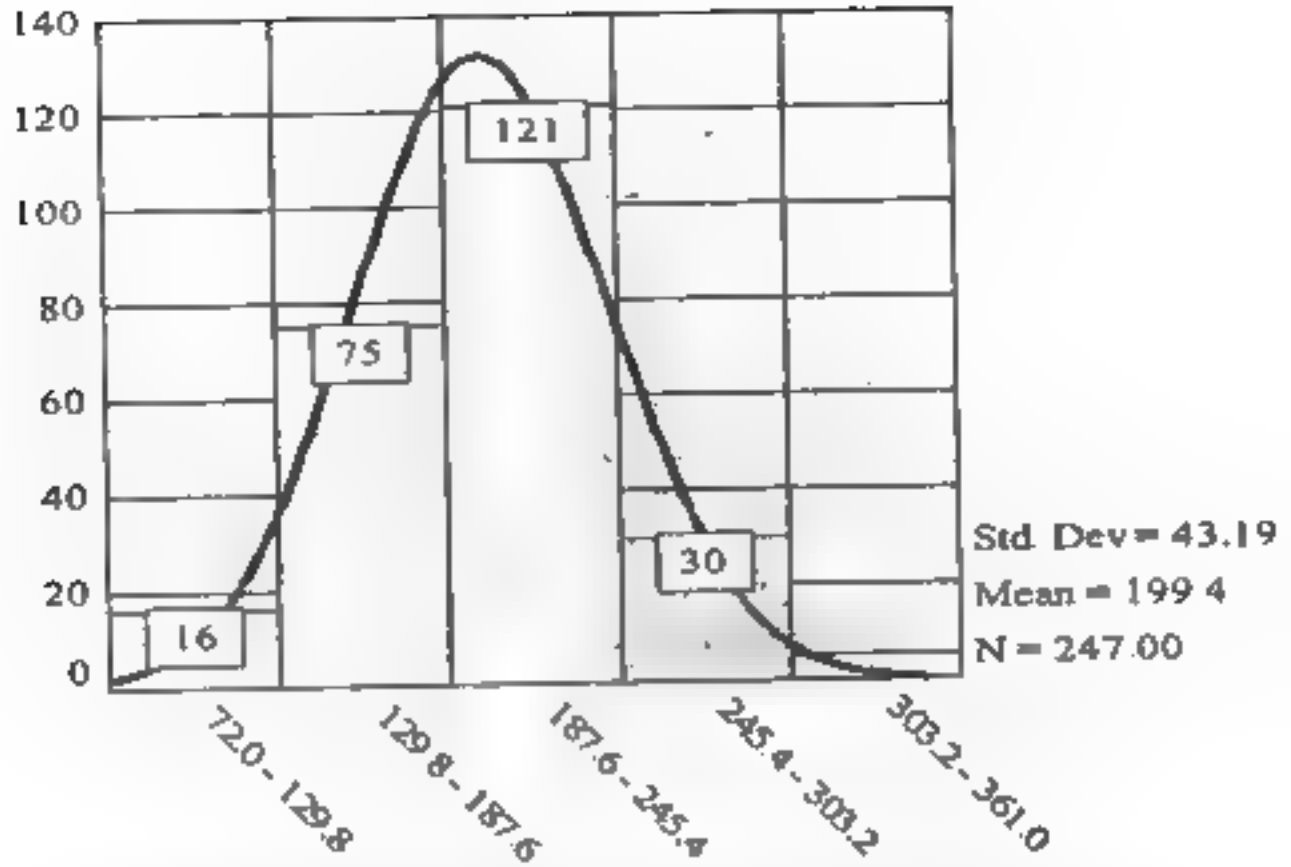
ولمعرفة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية ومن ثم منحى ومدرج التوزيع التكراري لفئات مستويات توفيرها، كما هو مبين في الجدول رقم ٢٩، والرسم البياني رقم ٢٢.

**جدول رقم ٢٩ التوزيع التكراري لمستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية**

**المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية**

**بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات**

للفئات	التكرار	النسبة	مستوى توفيرها
٧٢ - ١٢٩	١٦	٦,٤٨%	غير متوفرة
١٣٠ - ١٨٧	٧٥	٣٠,٣٦%	غير كفاية
١٨٨ - ٢٤٥	١٢١	٤٩%	متوسطة الكفاية
٢٤٦ - ٣٠٣	٣٠	١٢,١٥%	كفاية إلى حد ما
٣٠٤ - ٣٦١	٥	٢,٠٢%	كفاية جداً
المجموع	٢٤٧	١٠٠%	



رسم بياني رقم ٢٢ منحني ومخرج التوزيع التكراري لمستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٢٢ أن منحني للتوزيع التكراري لتوفير نظم معلومات للموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات للمجال الكلي لمعلومات للموارد البشرية يميل نحو للتوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى التكرارات في المنتصف، ويفسر الباحث ذلك بأن مستوى توفير نظم معلومات للموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين للوزارات للمجال الكلي لمعلومات للموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات متوسط الكفالية

كما يتبين من الجدول رقم ٣٩، والرسم البياني رقم ٢٢ اختلاف

التوزيعات التكرارية ونسب مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، إذ يمكن ترتيبها تنازلياً وفقاً لنسبتها لبدءاً من متوسطة للكفاية بنسبة ٤٩٪، غير كافية بنسبة ٣٠,٣٦٪، كافية إلى حد ما بنسبة ١٢,١٥٪، غير متوفرة بنسبة ٦,٤٨٪، كافية جداً بنسبة ٢,٠٢٪.

#### ٢-٤ مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج لاختلاف مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. حيث احتلت معلومات الموظفين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يشير إلى توفيرها بمستوى كافٍ إلى حد ما، ويفسر الباحث ارتفاع مستوى توفير معلومات الموظفين، مقارنة بمستويات توفير أنواع معلومات الموارد البشرية الأخرى بما تتطلبه إجراءات التوظيف من تقديم الملف الوظيفي الذي يحتوي على بيانات ومعلومات طالب الوظيفة، والتي تحظى بنوع من الاهتمام في دواوين الوزارات، حيث يتم إدخالها إلى الحاسب الآلي وفقاً لبرنامج معين يختلف من ديوان وزارة إلى آخر، بهدف استخدامها لإصدار كشوفات الأجور والمرتبات نهاية كل شهر ميلادي، كما أن بعض دواوين الوزارات تستخدمها لغرض اتخاذ بعض القرارات ألياً، كقرارات التسويات الوظيفية للموظفين، والترهيلات، والترقيات المسبوبة، ومنح العلاوات المسبوبة للموظفين، ويعتبر ديوان وزارة التربية والتعليم نموذج متقدم على

بقية دواوين الوزارات الأخرى في هذه المجال، ومما يدل على ذلك إنجاز مشروع نقل الموظفين إلى الهيكل الوظيفي الجديد الصادر بموجب القانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام للوظائف والأحور والمرئيات، خلال فترة لم تتجاوز أربعة أشهر مع العلم أن موظفي وزارة التربية والتعليم يمثلون ٥٠% من موظفي الجهاز الإداري للدولة، في حين أن أغلب دواوين الوزارات لم تستطع إنجاز تلك المهمة خلال نفس الفترة رغم قلة عدد موظفيها، ويرجع الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم اعتمدت على النظام الآلي للمعلومات في عملية نقل وإعادة تسكين الموظفين في الهيكل الوظيفي الجديد.

لما المعلومات القانونية المتعلقة بالموارد البشرية، فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يشير إلى توفيرها بمستوى متوسط الكفاية، ويفسر الباحث ذلك بأنها تحفظ في الملفات في الإدارات ويتم الرجوع إليها بحسب الظروف وملايسات الموقف الإداري. وبالتالي لا يتم حفظ هذه المعلومات في الأرشيف العام للوزارة، كما لم يتم تحويلها إلى برمجيات أو معدلات حاسوبية يتم على أساسها اتخاذ بعض قرارات الموارد البشرية ليأى باستثناء ما قامت به وزارة التربية والتعليم خلال السبع سنوات المنصرمة، حيث عملت على ربط قرارات ترفيع الموظفين بموجب سنوات الخدمة بالنظم الآلية، عن طريق تحويل بعض مواد قانون المعلم والمهن التعليمية (المتعلقة بالترفيع بسنوات الخدمة) الصادر بموجب القانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٩٨م إلى برمجيات (معدلات) حاسوبية، ومن خلال ذلك تم تسوية الأوضاع الوظيفية ومن ثم ترفيع عدد من الموظفين التربويين.



واحتلت معلومات الوظائف المرتبة الثالثة بمتوسط حصاني يشير إلى توجيهاً بمستوى متوسط للكفاية أيضاً، ويرجع الباحث ذلك إلى أن تلك الدواوين تعتقد إلى كثير من عناصر التوصيف الوظيفي<sup>(\*)</sup> الذي يقتصر على الاسم التنظيمي للوظيفة (مسمى الوظيفة) والاحتصاصات الرئيسية التي تنبئها اللوائح التنظيمية التي تصدر بقرارات جمهورية وتحمل بعضها عنوان (لائحة الاحتصاصات). كما أن التوصيف بهذا الشكل لا يشمل كل الوظائف إذ يقتصر غالباً على وظائف الإدارة العليا، ويعتقد في نفس الوقت إلى تحديد للمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة والتدريب اللازم لإتقانها، والشروط الواجب توفرها في شاغلها (المواصفات الوظيفية)<sup>(\*\*)</sup> (المحلافي، ١٩٩٦م: ٨٧). يضاف إلى ذلك أن الهياكل التنظيمية لدواوين للولايات هيكل مطاطية تتسع وتضيق وفقاً لمتغيرات وعوامل متعددة، حيث يتم استحداث وظائف إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي بهدف تعيين أشخاص محددين فيها وليس استجابة حقيقة لاحتياجات ومتطلبات العمل، كما يتم إلغاء بعض الوظائف من الهيكل التنظيمي انتقاماً من الموظفين المعيّنين فيها، وبالتالي لا توجد هيكل

---

(\*) التوصيف الوظيفي هو عبارة عن "إعداد وصف خاص بكل وظيفة على حدة يشمل اسم الوظيفة، متطلبات الوظيفة كالواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل المحيطة بأدائها، الأدوات المستخدمة، علاقة الوظيفة بالغير (شلاويش، ١٩٩٦م: ٤٤) (العريفي، ٢٠٠٥م: ٥٥)

(\*\*) المواصفات الوظيفية هي عبارة عن "قائمة تحوي على المستوى العلمي، المهارات، الخبرات، القدرات، السمات الشخصية، الواجب توفرها في شاغل الوظيفة (شلاويش، ١٩٩٦م: ٤٤) (العريفي، ٢٠٠٥م: ٥٧).

واصحة ومحددة لدولوين للوزارات.

وأخيراً احتلت معلومات سوق العمالة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يشير إلى توفيرها بمستوى غير كافٍ، وبالتالي تصبح شبيهة غائبة في دواوين للوزارات، ويصر الباحث ذلك بواقع تخطيط القوى العاملة<sup>(\*\*\*)</sup> على مستوى الجمهورية اليمنية بشكل عام، وعلى مستوى دواوين للوزارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى بصورة خاصة، حيث يلاحظ القصور الواضح في هذا الجانب، إذا لا توجد علاقة التنسيق المطلوبة للقيام بهذه المهمة بين الجهات المعنية بهذا الأمر (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وزارة التربية والتعليم، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، وقد شكل هذا سبباً ونتيجة في نفس الوقت لعدم توفر الإحصائيات (البيانات والمعلومات) الدقيقة، الواصحة، الموصوعة، والحديثة لدى دولوين للوزارات، التي تبين كم وكيف العمالة الموجود في سوق العمالة، والتي على ضوءها يتم اتخاذ العديد من قرارات الموارد البشرية. كما أن غياب تخطيط القوى العاملة قد أدى إلى وجود مخرجات تعليمية لا تلبي احتياجات التنمية بقدر ما تشكل عبئاً جديداً على ميزانية الدولة من خلال توظيف أفراد جدد ليس لهم احتياج في الغالب مما يؤدي إلى زيادة تضخم الجهاز الإداري للدولة في

---

(\*\*\* تخطيط القوى العاملة هو عبارة عن " ذلك النشاط الذي يمارسه المنظمة الإدارية

- بما فيها إدارة الموارد البشرية - والذي يهدف إلى توقع الطلب والعرض من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع والتوقيت المناسب) (العريفي، ٢٠٠٥م: ٦٣).

حيث يوجد عجز في بعض المهن خصوصاً العجز النوعي في العمالة  
العنية والإنتاجية والإدراية في جميع الصناعات (المحلافي، ١٩٩٦م:  
٨٦).

كما يبيت النتائج أن توفير نظم معلومات للموارد البشرية المستخدمة  
حالياً في دواوين القرارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية  
بالحصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، تعتبر بشكل عام متوسطة  
الكفاية بنسبة ٤٩%، في حين أن هناك نسبة ٣٦% من القيادات الإدارية  
العليا (المبحوثين) يروا أنها غير كافية، ونسبة ١٢,١٥% منهم يروا أنها  
كافية إلى حد ما، كما أن نسبة ٦,٤٨% منهم يروا أنها غير متوفرة،  
ونسبة ٢,٠٢% منهم يروا أنها كافية جداً. ويفسر الباحث ذلك بالتركيز  
بشكل رئيسي كما ذكر سابقاً على استخدام النظم اليدوية في عملية جمع  
البيانات ومعالجتها، وحفظ المعلومات، ومن ثم وسائل وطرق ترويدا  
القيادات الإدارية متخذي القرارات بالمعلومات حيث ترفق على شكل  
لوراق تعد كأوليات للمعاملة، وفي اغلب الأوقات عند قيام أي موظف  
بمطالبة حقه القانوني في الترقية أو الترفيع والتسوية، أو الحصول على  
بدلات قانونية معينة يُطلب منه الأوليات الوظيفية الخاصة به كالقرار  
الإداري بالتعيين (التوظيف) وصوى الخدمة المدنية ..... الخ، وهذا يدل  
على أحد أمرين: أما عدم توفر هذه البيانات والمعلومات لدى الجهات  
المحولة باتخاذ القرارات، وهذا ما يتفق مع للتصريحات الرسمية التي  
تشير إلى عدم اكتمال الملفات الوظيفية لبعض الموظفين من جهة، وعدم  
تحديث الملفات الوظيفية للموظفين من جهة أخرى. أو أنها متوفرة لكن

يصعب الوصول إليها نتيجة لعدم كفاءة وفاعلية النظم المعلوماتية المستخدمة في تلك الدواوين، وهذا ما يتفق مع نتائج السؤال الأول من هذه الدراسة الذي بيّنت انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الآلية، وارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية في دولوين السوزارات، وكليهما يترك آثار سلبية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

إن هذه النتائج تتفق مع بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) التي تشير إلى أن البيانات والمعلومات المتاحة للجهات المشمولة بالدراسة عموماً متوسطة الكفاية بنسبة ٦١,٤٠%، في حين أن هناك نسبة ١٩,٧٠% من الجهات ترى أنها غير كافية، كما أن نسبة ١٨,٩٠% من الجهات ترى أنها كافية، وهما يتعلق بدقة البيانات والمعلومات المتاحة فقد كانت نسبة الجهات التي ترى أن البيانات والمعلومات المتاحة لها متوسطة الدقة ٦٦,٥٠%، بينما كانت النسبة ٢٩,٦٠% للبيانات عالية الدقة، أما نسبة الجهات التي ترى أن ما يتوفر لها من بيانات ومعلومات ضعيفة الدقة ٣,٩٠%. وتشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أيضاً إلى أن من أسباب وجود قصور في دقة البيانات والمعلومات: وجود قصور في آلية جمع البيانات والمعلومات بنسبة ٥٢%، وجود تبليين في البيانات والمعلومات بنسبة ٢٤%، قصور في آلية تحليل هذه البيانات والمعلومات بنسبة ٢٤% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٥).

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، فقد توصّلت دراسة القباطي (١٩٩٢م) إلى وجود مشكلات تواجه صناع ومثّدي القرارات في الإدارة التعليمية اليمنية، أبرزها نقص المعلومات والبيانات

اللازمة لصناعة واتخاذ القرار، وطول الوقت المستغرق في جمع المعلومات، وعدم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة، وصعوبة الحصول عليها، كما اعتبرت العيبة للتقارير المكتوبة أهم مصدر للمعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار.

كما توصلت بعض الدراسة السابقة إلى أهمية توفر المعلومات بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات حتى تكون ذات قيمة وفائدة في عملية اتخاذ القرارات، منها دراسة أيوب (١٩٩٦م) والتي توصلت إلى ضرورة توفر المعلومات بخصائص وسمات معينة كال تكون واضحة ودقيقة وأن يكون توقيتها مناسباً وشاملاً ومتكاملة. أما دراسة Winterman et. al. (1998) فقد توصلت إلى أن دقة المعلومات ووقتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جودة القرار، وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب التراعات بين الأقسام الأخرى، كما تعمل على تقليل التكلفة وإهدار الوقت.

#### ٥- الميزال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدوليين (يدوية، وآلية)؟

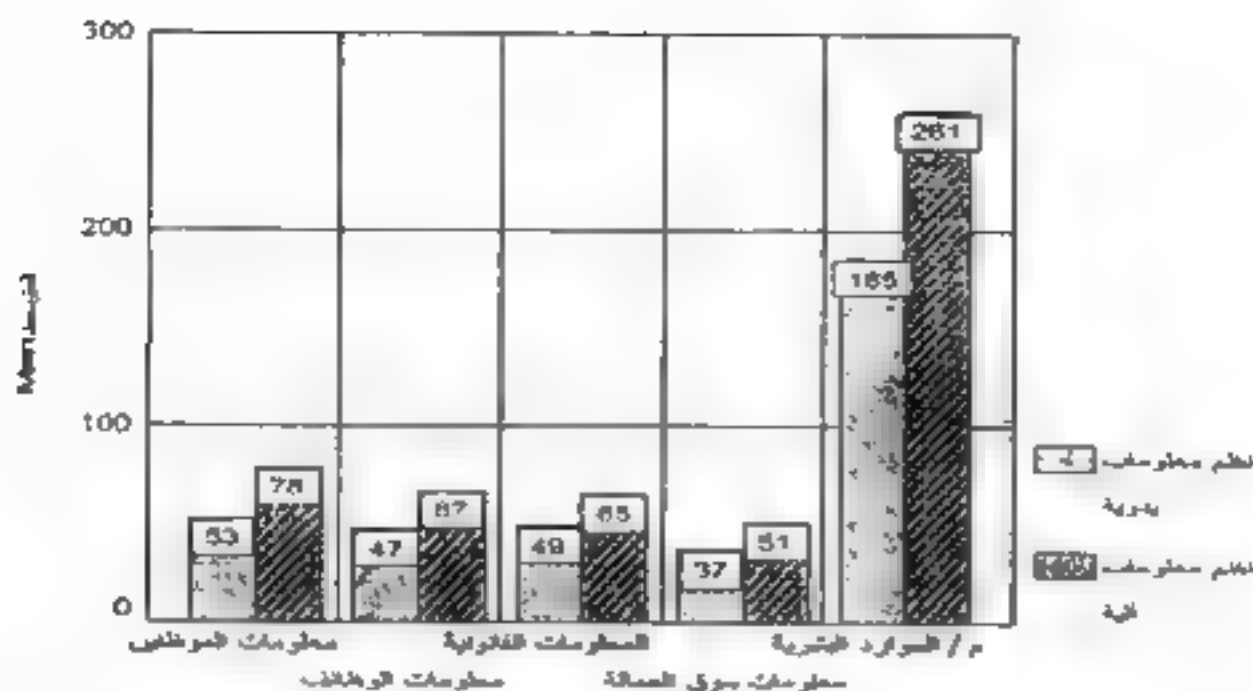
#### ٥-١- عرض النتائج:

باستخدام اختبار T للمجموعات المستقلة، تم اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات

الموظفين، معلومات الوظائف، للمعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة، والمجال الكلي لها) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات للموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وألية). كما تم استخراج قيمة T-test لكل نوع من أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، ومن ثم للمجال الكلي لها، عدد درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠,٠٥. كما هو موضح في الجدول رقم ٤٠، والرسم البياني رقم ٢٣.

جدول رقم ١٠ نتائج اختبار T للفروق بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنواع معلومات الموارد البشرية والمجال الكلي لها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وألية)

أنواع معلومات الموارد البشرية	نظم معلومات يدوية		نظم معلومات ألية		القيمة T-test الحرية n	درجة الحرية n	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
معلومات الموظفين	٥٢,٨٣	٨,٨٢٦	٧٨,٢٢	٣,٩٦٠	-٢٩,٧٤٩	٢٤٥	٠,٠٠٠
معلومات الوظائف	٤٧,١٣	٩,٦٠٨	٦٦,٧٠	٨,٧١٠	-١٣,٦٦٥	٢٤٥	٠,٠٠٠
المعلومات القانونية	٤٨,٨٣	١١,٩٦٠	٦٤,٨٧	١٠,٠٧٢	٨,٤٣٦	٢٤٥	٠,٠٠٠
معلومات سوق العمالة	٣٦,٦٢	١٣,٣٦٢	٥٠,٧٦	١٦,٣٨٠	-٦,٢٠٠	٢٤٥	٠,٠٠٠
المجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية	١٨٥,٤٠	٣١,٥٤٨	٢٦٠,٥٤	٣٧,٨٢٧	-١٤,٤٦٣	٢٤٥	٠,٠٠٠



رسم بياني رقم ٢٢ الفروق بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنواع معلومات الموارد البشرية والمجال الكلي لها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)

يتبين من الجدول رقم ٤٠، والرسم البياني رقم ٢٣، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنواع معلومات الموارد البشرية، ومن ثم للمجال الكلي لها، بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). حيث بلغت قيمة T-test لمعلومات الموظفين ٢٩,٧٤٩-، لمعلومات الوظائف ١٢,٦٦٥-، للمعلومات القانونية ٨,٤٣٦-، لمعلومات سوق العمالة ٦,٢٠٠-، والمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية ١٤,٤٦٣-، وجميعها دالة إحصائياً عند درجة حرية ٢٤٥، ومستوى دلالة ٠,٠٥.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دوائر الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدوائر (يدوية، وآلية). وقبول العنصرية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دوائر الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدوائر (يدوية، وآلية).

#### ٥-٢- مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دوائر الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدوائر (يدوية، وآلية). وهذه النتائج واقعية ومنطقية وعلمية وتتفق مع الأدب الإداري والمعلوماتي، والتي أشارت في مجملها إلى المميزات التي تمتاز بها نظم المعلومات الآلية، على نظم المعلومات اليدوية، سواء في عملية جمع البيانات ومعالجتها، أو في عملية حفظ المعلومات، ومن ثم وسائل وطرق تبادل المعلومات وتزويد القيادات الإدارية بها عندما يحتاجوا إليها، وتتمثل أهم تلك المميزات في: السرعة العالية والدقة الكبيرة في معالجة كم هائل من البيانات، وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية المعقدة عليها، وحل القضايا التي لا يستطيع أن يعجزها الإنسان دون الاعتماد على تلك التقنيات، مع الأحدث في الاعتبار أن السرعة أصبحت أهم سمات العصر الحاضر،



الحصول على المعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة حسب الرغبة والحاجة عند الطلب، كما أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام الحواسيب موثوق بها، إذ أن نسبة الأخطاء فيها تكاد تكون معدومة قياساً بالأخطاء البشرية، كذلك فإن الحواسيب لا تنسى ولا تضعف ذاكرتها بمرور الزمن كما هو الحال مع الإنسان، القدرات التحريضية الهائلة وهذه من أفضل مميزات ومميزات الحواسيب فهي تمتاز بقدرة هائلة في تحرير كم لا يوصف من المعلومات وفي حيز صغير جداً، وهذه القدرات وفرت على المنظمات الإدارية للمساحات الضخمة التي كانت تكلفها الأموال الطائلة لغرض تحرير المعلومات بشكلها الورقي (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ١٢٢، ١٢٣).

كما أن ارتباط الحواسيب بوسائل الاتصالات عن بُعد سهل على المنظمات الإدارية الحصول على المعلومات كما وكيفا من مصادرها المختلفة، كما سهل أيضاً عملية تبادل المعلومات بين المركز الرئيسي والفروع وليس فقط على مستوى النطاق المحلي بل قد يتعدى ذلك ليشمل النطاق العالمي. والجدول رقم ٤١ يوضح بعض مميزات نظم المعلومات الآلية التي تمتاز بها على نظم المعلومات اليدوية في: جمع البيانات وتسجيلها ومعالجتها، وحفظ المعلومات وتبادلها.

جدول رقم ٤١ مقارنة بين نظم المعلومات اليدوية ونظم المعلومات الآلية

٨	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
١	تجميع البيانات	تجمع البيانات باستخدام الأوراق والأقلام، وبالتالي يتم تسجيل أنشطة وتعاملات المنظمة الإدارية فور حدوثها في سجلات أعدت لهذا الغرض.	تجمع البيانات وتسجل في كل مستوى من المستويات الإدارية وفي كل وظيفة بصورة آلية، باستخدام وحدات إدخال للبيانات الآلية المختلفة: ك لوحات المفاتيح، أجهزة تمييز رموز الحبر المغناطيسي، الماسح للصوتي، الفارشات أو للمسحات الرقمية، أجهزة قراءة الرقع المغناطيسية، الإدخال للصوتي (برهان ورجو، ٢٠٠٣م: ١٢٢-١٢٥).

٢	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
٢	معالجة البيانات	يتم إجراء عمليات للمعالجة للبيانات بواسطة استخدام الإنسان للأوراق والأقلام والأدوات الإلكترونية البسيطة كالألة الحاسبة لإجراء العمليات الحسابية البسيطة، الصرب، القسمة، الجمع، الطرح. ويستخدم العقل البشري في إجراء عمليات المعالجة، وبالتالي تكون المعالجة محدودة من حيث كمية البيانات للمعالجة، وسرعة المعالجة، نوعية البيانات كما أن مقدار الوثوق في نتائج المعالجة نسبية.	يتم إجراء عمليات المعالجة باستخدام وحدة المعالجة المركزية للحاسب الآلي C.P U، الذي تقوم بمعالجة كمية ضخمة من البيانات المعقدة، وإنجاز مهام للمعالجة بدقة كبيرة، والأداء بسرعة عالية، وتكون نسبة الوثوق في نتائج المعالجة عالية جداً مقارنة بنظم المعالجة اليدوية (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٥٣).

١	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
٢	تلفظ المعلومات	<p>تحتفظ المعلومات أما على شكل أوراق توضع في الملفات، أو سجلات، وكلتيهما يوضع في أماكن الحفظ (الأرشيف).</p> <p>وبالتالي تحتاج إلى مساحات كبيرة جداً لتحتفظ فيها، كما يصعب استرجاع المعلومات في الوقت المناسب، وبالدقة المطلوبة، حيث قد تتعرض الأوراق للتمزيق والعبث بمحتوياتها.</p>	<p>تحتفظ المعلومات في أوساط التخزين المختلفة التي منها: الأشرطة المغناطيسية، الأقراص المغناطيسية (المتحركة في الأقراص المرنة، والأقراص الصلبة)، الأقراص الضوئية الليزرية، والتي تتميز بصغر حجمها، وسعتها في تخزين كميات هائلة ومنظمة من المعلومات، وبالتالي يمكن حمل ونقل كميات هائلة من المعلومات في اسطوانة ليزرية لا يزيد وزنها عن جرامات قليلة، كما تتميز بقبولتها في استرجاع المعلومات منها بسرعة كبيرة جداً ودقة عالية.</p>

٤	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
٤	طرق تبادل المعلومات (تزويد متحدي القرارات بالمعلومات)	<p>غالباً ما تكون نظم المعلومات اليدوية منفصلة عن بعضها البعض، حيث لا يوجد ترابط واتصال بين مكوناتها، كما تكون المعلومات مكتوبة على الورق، وبالتالي تمرر بواسطة الموظفين باستخدام البريد الداخلي للمنظمة الإدارية، والتي عادة ما تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير إضافة إلى صعوبة نقل كافة المعلومات إلى جميع أطراف (فروع) المنظمة الإدارية، وصعوبة إنجاز عملية التحليل والاستنتاج بالدقة المطلوبة فاهيك عن مخاطر البحث بالمعلومات أثناء تناقلها بين المواقع المختلفة</p>	<p>تكون نظم المعلومات متصلة مع بعضها البعض داخل المنظمة الإدارية بشبكة اتصالات تمكنها من تمرير كافة المعلومات فيما بين المنظمة وقد تمتد لتصل إلى مناطق خارج المنظمة وبعيدة جداً، ويتم تبادل المعلومات بين المستويات والوظائف الإدارية بالطريقة التشاركية التي تهيئ معلومات مكونة من بيانات تحليلية ومؤشرات واستنتاجات ذات قيمة عالية للإدارة، هي كل مستوى من المستويات الإدارية وفي كل طبيعة يتم تجميع وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات واستخراج النتائج بحيث تكون متاحة وبشكل كامل لجميع المستويات والوظائف الإدارية بشكل حقائق متكاملة ومعلومات آنية وسريعة وحسب حاجة كل مستوى. بصورة آلية لا يمكن لأي فرد التدخل في محتوياتها أو تعديلها</p>

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة Yousef (1998) إلى وجود ارتباطات مهمة إحصائياً بين أنماط القرارات وبين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الإدارية.

#### ٦- السؤال السادس:

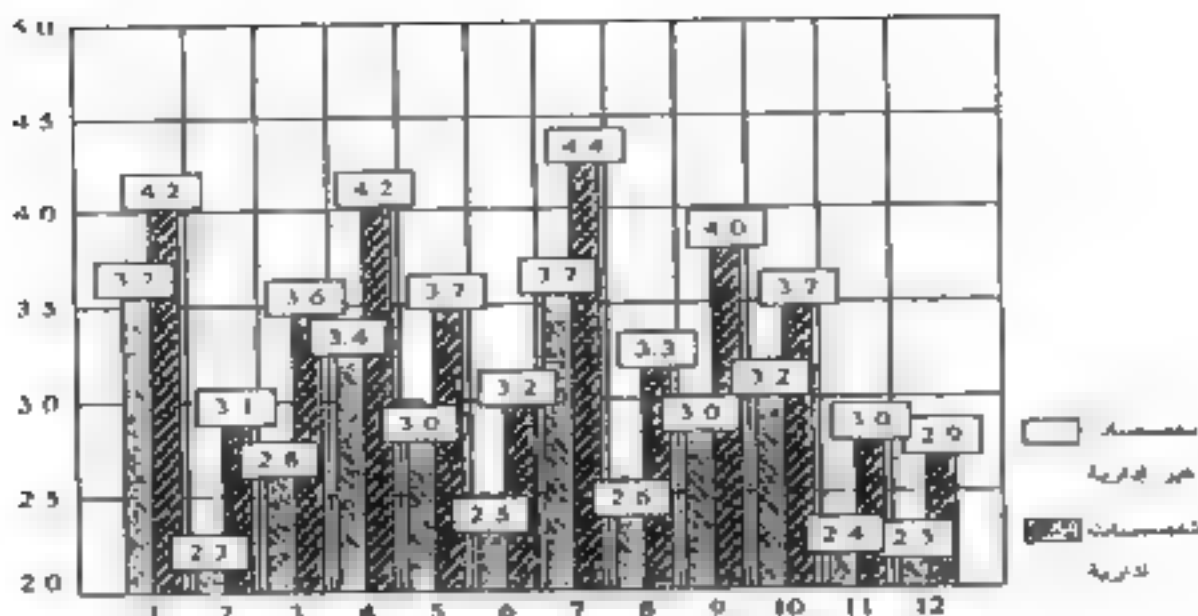
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)؟

#### ٦-١- عرض النتائج:

باستخدام اختبار T للمجموعات المستقلة، تم اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستخدام القيادات الإدارية لكل نوع من أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة في عملية اتخاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، كما استخرجت قيمة T-Test لها عدد درجة حرية ٢٤٥، ومستوى دلالة ٠.٠٥. كما هو موضح في الجدول رقم ٤٢، والرسم البياني رقم ٢٤.

جدول رقم ٤٢ نتائج اختبار T للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستخدام القيادات الإدارية العليا  
 لأنواع معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين وفقاً  
 لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، غير إدارية)

معلومات وقرارات للموارد البشرية	تخصصات غير إدارية		تخصصات إدارية		القيمة التقريبية T-test	درجة الحرية n-1	مسوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
معلومات	٣,٧٤	٠,٨٦٨	٤,٢١	٠,٨١٩	-٤,٢٠٨	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٢,٣١	١,٠٦٠	٣,٠٧	١,٠٠٣	-٥,٥٢٣	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٢,٧٩	١,١٤٥	٣,٦٤	١,٠٣٣	-٥,٨٧٤	٢٤٧	٠,٠٠٠
معلومات	٣,٤٣	٠,٩٨٠	٤,٢١	٠,٦٧٢	-٧,٤٠٩	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٢,٩٧	٠,٩٤٣	٣,٦٦	٠,٧٣٠	-٦,٤٧٥	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٢,٤٩	١,٠١٥	٣,١٥	٠,٨٧٦	-٥,٤١٥	٢٤٧	٠,٠٠٠
معلومات	٣,٧٤	٠,٩٢٥	٤,٤٣	٠,٤٩٨	-٧,٦٤٣	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٢,٥٧	٠,٩٨٠	٣,٣٥	٠,٨٨٢	-٦,٦٢١	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٣,٠١	١,١٤٥	٣,٩٨	٠,٦٢٩	-٨,٥٤٧	٢٤٧	٠,٠٠٠
معلومات أخرى	٣,١٦	١,٠٩٨	٣,٦٦	٠,٨٥٥	-٣,٧٩٦	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٢,٣٧	٠,٨٨٤	٢,٩٦	٠,٧٩٧	-٥,٣٢٨	٢٤٧	٠,٠٠٠
	٢,٣٤	٠,٩٢٨	٢,٨٨	٠,٧٠٩	-٥,١٩٤	٢٤٧	٠,٠٠٠



رسم بياني رقم ٢٤ الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستخدام القيادات الإدارية العليا لأنواع معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، غير إدارية)

يتبين من الجدول رقم ٤٢، والرسم البياني رقم ٢٤، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستخدام القيادات الإدارية العليا لأنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات للموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمل) في عملية اتخاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). كما بلغت قيمة (T-test) لاستخدام معلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: للتعيين -٤,٢٠٨، التدريب -٥,٥٢٣، إنهاء خدمة الموظفين -٥,٨٧٤. وبلغت قيمة T-test لاستخدام معلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: للتعيين -٧,٤٠٩، التدريب -٦,٤٧٥، إنهاء خدمة الموظفين -٥,٤٠٥. في حين بلغت قيمة T-test لاستخدام المعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين



٧,٦٤٣-، التدريب ٦,٢٢١ ، إنهاء خدمة الموظفين ٨,٥٤٧- . كما بلغت قيمة T-test لاستخدام معلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين ٣,٧٩٦، التدريب ٥,٣٢٨-، إنهاء خدمة الموظفين ٥,١٩٤- . وجميعها دالة إحصائياً عند درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠,٠٥ .

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).

#### ٢-٦ - مناقشة النتائج:

بيت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين،

التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، حيث تبنت ألى القيادات الإدارية العليا دوى التخصصات الإدارية أكثر استخدماً لتلك المعلومات فى عملية اتخاذ تلك القرارات من القيادات الإدارية العليا دوى التخصصات غير الإدارية. ويفسر الباحث ذلك بأن القائد الإدارى المؤهل والمتخصص علمياً فى مجالات الإدارة تكون معرفته واسعة بالنظيم وأهدافه وشروطاته وخصائصه، وأكثر إلماماً بالأساليب العلمية فى الإدارة، كما تكون نظريته أوسع وأسلوبه أكثر علمية وواقعية فى تفهم المشاكل الإدارية، ومعالجتها بأساليب علمية، نتيجة لاكتسابه معارف علمية خلقت لديه نوعاً من الخبرات والمهارات فى العمل الإدارى، وبذلك يكون أكثر معرفة من غيره بأهمية اتخاذ القرارات السليمة للمنظمة الإدارية، وكذا دور المعلومات فى عملية اتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي يكون أكثر حرصاً من غيره من أصحاب التخصصات الأخرى (غير الإدارية) فى الحصول على المعلومات الدقيقة، الموضوعية، للواضحة، الملائمة، الشاملة، الحديثة فى الوقت المناسب عن الموقف محل القرار، ومن ثم استخدامها فى تحليل البدائل ودراستها، ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع أدبيات الدراسة، حيث يرى كنعان (٢٠٠٣م: ٢٦٨) أن الاتجاه الذى أصبح غالباً (سائداً) فى الإدارة الحديثة (خاصة فى الدول المتقدمة) هو أن الإدارة يجب أن يتولاها أشخاص اتخذوا من الإدارة مهنة، ولديهم القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التى تمكنهم

من قيادة المنظمات الإدارية بنجاح، ويقوم هذا الاتجاه أساساً على الاعتقاد الذي أصبح ثابتاً في الفكر الإداري، من أن العملية الإدارية (أو عملية اتخاذ القرارات جزء منها) عملية منسجمة للجوانب، وتظم جوانب إدارية وإنسانية واجتماعية وسياسية وهذا يتطلب أن يكون لدى القائد الإداري المؤهل والتخصص العلمي في مجال الإدارة، وتزداد أهمية ذلك مع زيادة حجم المنظمات الإدارية وتعقد وتنوع وتضاربات أعمالها والذي فرص على من يتولون قيادة هذه المنظمات توسيع معارفهم الإدارية على أسس وقواعد علمية.

#### ٧- المؤهل السليم:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟

#### ٧-١- عرض النتائج:

باستخدام معامل ارتباط بيرسون، تم إيجاد معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين من القيادات الإدارية العليا) المتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، والمتغيرات التابعة المتمثلة في استخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد

البشرية المتعلقة بالتعيين، التكريب، إنهاء خدمة الموظفين. وقد تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معظم المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة المذكورة سابقاً والجدول رقم ٤٣ يوضح ذلك.

جدول رقم ٤٣ معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التكريب، إنهاء خدمة الموظفين

المتغيرات	معلومات الديموغرافية	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المستوى الوظيفي	التكريب
معلومات الموظفين	قرارات التعيين	٠,١٣٤*	٠,٥٨٣**	-٠,٠٤٠	٠,٢٠٩**	٠,٢٢٧**
	قرارات التكريب	٠,٠٧٨	٠,٦٦٠**	-٠,٠٦٦	٠,٢٢٢**	٠,٢٦٨**
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٠,١٢٥*	٠,٦٦٤**	-٠,٠١٥	٠,٢٢٦**	٠,٢٤٢**
معلومات الوظائف	قرارات التعيين	٠,١٣٩*	٠,٤٩٩**	-٠,٠٠١	٠,٢٦٩**	٠,٢٣٠**
	قرارات التكريب	٠,١٤٧*	٠,٥٣٣**	٠,٠١٣	٠,٣٠١**	٠,٢٨٢**
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٠,١٤٠*	٠,٥٢٧**	٠,٠٢٧	٠,٣٦٤**	٠,٢٢٦**
معلومات القانونية	قرارات التعيين	٠,٢٦٨	٠,٤١٧**	٠,١٩٠**	٠,٢٤٦**	٠,٢٥٠**
	قرارات التكريب	٠,٢٢٤	٠,٤٤٣**	٠,١٨٣**	٠,٢٧٨**	٠,٤١٢**

	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	**	٠,٢٢٨	٠,٤٩٩**	٠,١٦٠*	٠,٣٢٢**	٠,٣٠٣**
معلومات سوق العمالة	قرارات التعيين	٠,١٤٠*	٠,٥٢٤**	٠,٠٧٠	٠,١٨٠**	٠,٣٥٥**	
	قرارات التدريب	٠,١٢٦*	٠,٤٩٦**	٠,٠٦٢	٠,٢١٠**	٠,٣٠٠**	
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٠,٠٤٤	٠,٥٠٩**	-٠,٠٤٠	٠,١٨٧**	٠,٣٠١**	
	المجال الكلي لقرارات للموارد البشرية	**	٠,١٨٦	٠,١٦٨**	٠,٠٥٨	٠,٣١٥**	٠,٣٦٥**

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

\* دال عن مستوى دلالة (٠,٠٥).

من خلال الجدول رقم ٤٣، يمكن توصيح العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، على النحو الآتي.

#### ٧-١-١- العمر:

١- ارتبط متغير العمر بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R=0.268$ ، التدريب  $R=0.224$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R=0.228$ .

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد

البشرية القانونية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول العرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية القانونية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ب- ارتبط متغير العمر بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.134$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.125$ .
  - استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.139$ ، التدريب  $R = 0.147$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.140$ .
  - استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.140$ ، التدريب  $R = 0.126$
- وما سبق يقتضي:

رفض العرضية الصفريية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول العرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، إنهاء خدمة الموظفين.

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالمعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات للتدريب  $R = 0.078$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة للموظفين  $R = 0.044$ .

وما سبق يقتضي:

قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ

قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب.

قبول العرصية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بإنهاء خدمة الموظفين

٧-١-٢- المؤهل العلمي:

ارتبط متغير المؤهل العلمي بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.583$ ، التدريب  $R = 0.660$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.664$ .
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.499$ ، التدريب  $R = 0.533$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.527$ .
- استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.417$ ، التدريب  $R = 0.443$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.499$ .
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.524$ ، التدريب  $R = 0.496$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.509$ .

وما سبق يقتضي رفض العرصية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم



لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٧-١-٢-٣ سنوات الخبرة:

ارتبط متغير سنوات الخبرة بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R=0.190$ ، التدريب  $R=0.183$ .

١- ارتبط متغير سنوات الخبرة بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مع استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين  $R=0.160$ .

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية القانونية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية القانونية في عملية

اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة مع:

استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = -0.040$  للتدريب  $R = -0.066$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = -0.015$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = -0.001$ ، التدريب  $R = 0.013$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.027$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.070$ ، التدريب  $R = 0.062$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = -0.040$ .

وما سبق يقتضي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٧-١-٤- المستوى الوظيفي:

أ- لارتبط متغير المستوى الوظيفي بعلاقة طردية دالة إحصائياً عدد مستوى دلالة ٠,٠١ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ

قرارات: التعيين  $R = 0.209$ ، التدريب  $R = 0.222$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.226$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتحاد قرارات: التعيين  $R = 0.269$ ، التدريب  $R = 0.301$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.364$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتحاد قرارات: التعيين  $R = 0.246$ ، التدريب  $R = 0.278$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.322$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتحاد قرارات: التعيين  $R = 0.180$ ، التدريب  $R = 0.210$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.187$ .

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتحاد قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتحاد قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

أ- ارتبط متغير التكرير بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.227$ ، التكرير  $R = 0.268$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.242$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.230$ ، التكرير  $R = 0.282$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.226$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.250$ ، التكرير  $R = 0.412$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.303$ .

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين  $R = 0.355$ ، التكرير  $R = 0.300$ ، إنهاء خدمة الموظفين  $R = 0.301$ .

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين تكرير القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التكرير، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين تكرير القيادات الإدارية العليا،

واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق للعمال) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

#### ٧-٢- مناقشة النتائج:

##### ٧-٢-١- المصر:

بيّنت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، إنهاء خدمة الموظفين. وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمال في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، وتعني هذه العلاقات بأنه كلما زاد عمر القائد الإداري، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية بأنواعها في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المحددة سابقاً، ويفسر الباحث تلك العلاقة بتراكم خبرة ومعرفة القائد الإداري مع تقدم عمره، وبالتالي يكون أكثر حرصاً على أنجاز العمل الإداري الموكّل إليه

بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يجعله أكثر حرصاً على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة للقاعوري والعمري (٢٠٠٢م) إلى أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بعمر متخذ القرار، ويفسران القاعوري والعمري (٢٠٠٢م: ٤٦٣) ذلك بأن القائد الإداري الأصغر سناً أكثر ميلاً للمحاطرة، وأن القائد الإداري الأكبر سناً أبطأ في اتخاذ القرارات وأكثر تصميمياً على توفر البيانات والمعلومات الدقيقة، للملاءمة، للوضحة، للمرية، للموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب، عن الموقف أو المشكلة محل القرار.

كما أظهرت النتائج أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات التدريب. ويعصر الباحث ذلك بمحدودية فرص التدريب، وطبيعة البرامج التدريبية ومن ثم وضع التدريب في الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام، وما يصاحبه من تجاوزات، التي تعتبر أهمها التجاوزات التي تصاحب اختيار المتكربين من بين الموظفين (اتحاد قرارات التدريب)، إذ لا يخضع ذلك الاختيار في أغلب الأوقات لمصلحة العمل، بل لاعتبارات أخرى أهمها الوساطة والمصوبية، بهدف الحصول على البديل المالي للمشاركة في الدورة التدريبية، ويزداد الأمر سوءاً عندما يتعلق الأمر بالتدريب خارج البلاد. يضاف إلى ذلك أن بعض الأجهزة الإدارية الحكومية عملت على برمجة قرارات تدريب الموظفين، عن طريق التناوب بين الموظفين (الدور). وبالتالي لا توجد علاقة بين الخبرة

التي يكتسبها القائد الإداري خلال سنوات عمره التي قصاها في العمل واتحاده لتلك القرارات.

كما بينت النتائج أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين. ويفسر الباحث ذلك: بعدم تفعيل التشريعات القانونية الخاصة بإنهاء خدمة الموظفين من جهة، وكذلك عدم وجود توصيف وظيفي وموصفات وظيفية للوظائف حتى يتم استبدال الموظف الذي سوف يتم إنهاء خدمته بشخص آخر مكافئ له في المؤهل والتخصص العلمي ومن ثم القدرات والمهارات للقيام بمهام وواجبات تلك الوظيفة من جهة ثانية، وتدني مستوى توفر معلومات سوق العمالة في دواوين الوزارات من جهة ثالثة.

#### ٧-٢-٢- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات للموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، للتدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وتعني هذه العلاقة بأنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للقائد الإداري، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات للموارد البشرية. ويفسر الباحث هذه العلاقة بدور العلم وفصله، حيث قال الله تعالى ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ صدق الله العظيم (سورة الزمر، أية رقم ٩)

(والكتاب والسنة مليئة بالشواهد والأدلة التي حثت على طلب العلم وبيت فضله)، وبذلك فإن للعلم دوراً في: خلق التراكم العلمي والمعرفي الذي يولد نوعاً من الخبرة، وبناء القيم العاضلة، وتهذب للميول والاتجاهات والسلوك، الارتقاء بالتفكير. وكلما ارتفع علم للفرد زادت معرفته وخبرته، وسمة أخلاقه، وتهذب سلوكه، وأصبح تفكيره أكثر رقباً وبصباحاً، الأمر الذي يترك أثراً في تعامله مع مختلف قضايا الشخصية والعملية، ودراسنها من مختلف جوانبها بشكل واعي ومنطقي وعلمي، وهذا ما ينطبق على القائد الإداري من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة في تعامله مع عملية القيادة الإدارية بجميع وظائفها وأنشطتها من منطلق علمي ومنطقي، وبالتالي يكون أكثر حرصاً على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بهدف الوصول إلى القرارات السليمة التي تخدم الصالح العام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة القباطي (١٩٩٢م) إلى وجود عوامل مؤثرة على صناعة القرار واتخاذها في الإدارة التعليمية اليومية، كان من هذه العوامل المستوى التعليمي لصانع ومتخذ القرار. كما توصلت دراسة العاعوري والعسري (٢٠٠٢م) إلى أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بالمؤهل العلمي لمتخذ القرار. وتوصلت دراسة غراب وحجازي (١٩٩٥م) إلى أن هناك تأثيراً لخصائص متخذ القرارات الشخصية وخصوصاً مستواه العلمي على كفاءة وقاعة القرارات التي يتخذها. وأشارت دراسة Simons and Thompson (1998) إلى أثر المؤهل



العلمي لمتخذ القرارات في عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت دراسة Yousef (1998) إلى وجود ارتباطات مهمة إحصائية بين أنماط القرارات وبين المؤهل العلمي لمتخذ القرارات.

#### ٧-٢-٣- سنوات الخبرة:

بينت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب. وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين، وتعني هذه العلاقة بأنه كلما زادت سنوات خبرة (مدة خدمة) القائد الإداري، زاد استخدامه للمعلومات القانونية المتعلقة بالموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. ويصر الباحث تلك العلاقة بتراكم خبرة القائد الإداري وزيادة معرفته بالتشريعات القانونية (القوانين واللوائح والأنظمة وتعليمات شئون الموظفين) المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تزيد بزيادة سنوات الخدمة نتيجة للممارسة والإطلاع، كما يرجع الباحث انخفاض قوة العلاقة للطردية بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين، إلى عدم تفعيل التشريعات القانونية المنظمة لإنهاء خدمة الموظفين.

كما بينت النتائج، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات

خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدمهم لمعلومات الموارد البشرية المتمثلة في (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. ويفسر الباحث انعدام تلك العلاقة، بعدم وجود علاقة ارتباط مباشرة بين سنوات خبرة القائد الإداري وتوفر أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات للموظفين، معلومات الوظائف، معلومات سوق العمالة)، التي يرتبط توفرها في دولتين اللوزرات بسوق نظم معلومات الموارد البشرية للمساعدة فيها، ومن ثم كفاءة وفاعلية هذه النظم، على العكس من المعلومات القانونية التي تكون قد ترسخت في ذهن القائد الإداري كونها نصوص قانونية واحدة تسري على جميع الموظفين، بينما أنواع معلومات الموارد البشرية الأخرى تختلف من شخص إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى، وما لا شك فيه أن توفر أو عدم توفر المعلومات يؤثر في استخدامها.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث وتوصلت دراسة القباطي (١٩٩٢م) إلى وجود عوامل مؤثرة على صناعة القرار واتخاذها في الإدارة التعليمية اليمينية كل من هذه العوامل خبرة صانع ومتخذ القرار. كما توصلت دراسة الفاعوري والعمري (٢٠٠٢م) إلى أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بسنوات الخبرة الإجمالية لمتخذ القرار. وتوصلت دراسة Simons and Thompson (١٩٩٨م) إلى أثر الخبرة السابقة لمتخذ القرارات في عملية اتخاذ القرارات. ويرجع مصدر هذا الاختلاف من وجهة نظر الباحث إلى

اختلاف موضوع الدراسة (وبالتحديد متغيراتها المستقلة) عن موضوعات هذه الدراسات، كذلك اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسات السابقة المذكورة ومجتمعاتها، عن بيئة ومجتمع هذه الدراسة.

#### ٧-٢-٤- المستوى الوظيفي:

أظهرت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وتعني هذه العلاقة بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي (المنصب القيادي) للقائد الإداري، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وبالتالي فإن وكلاء الوزارات أكثر استخداماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية من مدراء العموم، ويعسر الباحث هذه العلاقة بأنه كلما شغل القائد الإداري مستوى وظيفي أعلى (منصب قيادي أعلى) يصبح أكثر حرصاً على إدارة القطاع أو الإدارة، أو المصلحة أو المؤسسة..... إلخ بكفاءة وفاعلية لكي يحقق النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، وينبع ذلك من إحساسه بأنه أصبح المسئول الأول والأخير عن نجاح أو فشل تلك الوحدة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للقائد الإداري كانت حاجاته مشبعة بشكل أكثر وبالتالي يركز جهده ووقته على نجاح العمل

الإداري، الأمر الذي يجعله يبحث عن البيانات والمعلومات التي تحيط بالموقف أو المشكلة محل القرار من مختلف المصادر ليفهم على صونها البدائل المطروحة ومن ثم يختار البديل الأنسب.

#### ٧-٢-٥- التدريب:

يوضح الجدول رقم ٣١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التدريب إلى: لم يشارك في التدريب، شارك في التدريب في مجالات أخرى، شارك في التدريب في مجالات الإدارة. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين تدريب القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، للمعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، ونحو هذه العلاقة بأنه كلما اتجه تدريب القائد الإداري نحو التدريب في مجال الإدارة، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية، والعكس كلما اتجه التدريب نحو عدم المشاركة. والشكل رقم ٨ يوضح تلك العلاقة

شكل رقم ٨ العلاقة بين تدريب القيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات



يبين الشكل رقم ٨ العلاقة بين تدريب القيادات الإدارية العليا وبين استخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية، حيث أن القائد الإداري الذي شارك في التدريب في مجالات الإدارة يكون أكثر استخداماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن القائد الإداري الذي شارك في التدريب في المجالات الأخرى غير الإدارية أكثر استخداماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري الذي لم يشارك في التدريب أصلاً، إلا أنه أقل استخداماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري الذي شارك في التدريب في المجالات الإدارية، أما القائد الإداري الذي لم يشارك في التدريب فإنه أقل استخداماً للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري الذي شارك في التدريب بشكل عام. ويفسر الباحث تلك العلاقة بدور التدريب في تنمية مهارات وخبرات ومعارف المتدرب وفقاً لمجال التدريب، وبالتالي فإن القائد الإداري الذي شارك في التدريب في مجالات الإدارة يكون قد اكتسب خبرات ومهارات

وقدرات إدارية تجعله أكثر إدراكاً بطبيعة ومتطلبات العملية الإدارية بشكل عام، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاص، الأمر الذي يجعله أكثر حرصاً على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، لمعرفة دوره في عملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

#### خامساً: توصيات ومقترحات الدراسة:

تأسسماً على أهداف الدراسة من جهة، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها من جهة أخرى، يقدم الباحث التوصيات والمقترحات الآتية:

##### ١- التوصيات:

##### ١.١- في مجال معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية:

بيت نتائج الدراسة واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دوليين للوزارات حالياً، ومن ثم المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام تلك النظم، وبالتالي لا تزال هناك خطوات عديدة وجهود حثيثة يتطلب تنفيذها حتى يتم الانتقال من استخدام نظم المعلومات الإدارية اليدوية إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، التي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، ويمكن تلخيص بعض هذه الجهود في الآتي:

أ- العمل على إيجاد كيان مؤسسي على المستوى الوطني يتولى مهام إدارة المعلومات وكل ما يرتبط بها من تقنيات ووسائل اتصالات، كما يتولى عملية التنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية للحكومة بما يحقق التكامل بينها في هذا المجال.

ب- وضع خطط عمل واضحة لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في مجالات الإدارة، تبدأ بالأهم ثم المهم،

وتتطلب من الإمكانيات المتاحة، كما يترتب عليها وصوح الأهداف والسياسات والبرامج، وتتحدد في صونها الوسائل والأساليب.

ج- العمل على تحديث قواعد البيانات الحالية في مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، وأتمتة كافة البيانات المتعلقة بأنشطتها المختلفة (بمعنى إحالتها وحفظها في وحدات التخزين للحاسوبية)، مع وضع أنظمة الحماية اللازمة لها.

د- العمل على رفع مستوى فرص التدريب، وتطوير وتحديث البرامج التدريبية، بما يؤدي إلى رفع قدرات ومهارة الكادر الوطني في الأجهزة الإدارية الحكومية على الاستخدامات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة خاصة.

هـ - العمل على تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة بشكل عام، وفي تصميم نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين أداء الأجهزة الإدارية الحكومية، وريادة كفاءة وفعالية الوظائف الإدارية بصورة عامة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات على وجه الخصوص.

و- إصدار التشريعات القانونية التي تنظم تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية الآلية على وجه الخصوص في الأجهزة الإدارية الحكومية، وإعادة النظر في قوانين الحماية الفكرية وبراءات الاختراع بما يتناسب مع ذلك.

- ر - إعداد الإستراتيجية الوطنية للمعلومات والاتفاق على مصمومها،  
ومن ثم إعداد الاستراتيجيات الفرعية للوزارات على ضوءها.
- ح - الاهتمام بتطوير الإدارة الحكومية، وفرص استخدام تقنيات  
المعلومات والاتصالات في العمل الحكومي واتخاذ تحدياً لبدء من  
مواجهته وتفعيله وليس الاكتفاء بإشهاره دعائية وإعلان.
- ط - العمل على إيجاد مؤسسات ومراكز أبحاث علمية تهتم بتقنيات  
المعلومات والاتصالات، وتتوفر فيها المتطلبات الأساسية لإجراء  
التجارب في مجال صناعة وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات.
- ٢-١ - في مجال معلومات الموارد البشرية:
- أ - العمل على رفع كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية، الأمر نفسه  
الذي يعني رفع كفاءة وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية  
(باعتبارها أحد فروع نظم المعلومات الإدارية) في توفير معلومات  
الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف،  
المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) الدقيقة، الملائمة،  
الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، التي يمكن  
الوصول إليها في الوقت المناسب لعملية اتخاذ القرارات.
- ب - الاهتمام بتوفير كل أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات  
الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق  
العمالة) بالخصائص المذكورة سابقاً، باعتبارها تشكل منظومة واحدة  
متكاملة لإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، بما في ذلك اتخاذ  
القرارات.
- ج - الاهتمام بقواعد بيانات الموارد البشرية على مستوى مختلف



الأجهزة الإدارية للحكومية، والعمل على تحديثها ومسددها بكافة المتغيرات الشخصية والوظيفية للمواطنين بصورة مستمرة.

د- الاهتمام بتخطيط للموارد البشرية على المستوى الوطني، ومن ثم على مستوى مختلف الأجهزة الإدارية للحكومية، والعمل على ربط احتياجات تلك الأجهزة الإدارية من الموارد البشرية كمياً وكيفياً بسياسات التعليم في مختلف معاهد ومراكز التعليم الفني والتدريب المهني، كليات المجتمع، الجامعات، الحكومية والخاصة.

٣-١. في مجال عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بما في ذلك اتخاذ قرارات الموارد البشرية:

أ- على متحد القرار الاهتمام بتوفر المعلومات الدقيقة، الملائمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة عن الموقف أو المشكلة محل القرار، لينتسب له اتخاذ القرار السليم.

ب- على القائد الإداري أن يدرك عند التعرف على المشكلة تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، أي تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة، كم يجب عليه عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها، والتي لم يحس وقتها بعد، كما يجب عليه أيضاً عدم التصدي لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاصات الآخرين.

ج- الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الذي يعتبر استخدام المعلومات كمياً وكيفياً أهم مرتكزاتها، الأمر الذي يعني تحلي القيادات الإدارية العليا متحدي القرارات عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة، الرؤية الشخصية، التحمين، التجربة، إمكانية تعديل القرار أو إلغاؤه

د- ضرورة استعانة القائد الإداري متحد القرار بحبرات المستشارين والمختصين الذين لديهم معارف وحبرات متخصصة، والتي بدورها تساعد على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب (أي اتخاذ القرار المناسب).

هـ- العمل على إشراك من يعيهم أمر القرار سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للجهاز الإداري عند اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم.

و- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية وعلى القيادات الإدارية متحدي القرارات مراعاة ذلك في عملية اتخاذ القرارات.

ز- الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، وبناءً على معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) الدقيقة، الواضحة، الشاملة، الملائمة، الموضوعية، الحديثة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المختلفة.

ح- على القائد الإداري متخذ القرار التأكد من أن خطة تنفيذ القرار قد أعدت بحكمة ورؤية، وأنها مستنفذة بدقة، كما أن عليه التأكد من أن الرقابة الشاملة تقوم بالتحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة.

## ٢- المقترحات:

١-٢- في مجال معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية:

١- إنشاء وحدات إدارية تتولى مهام إدارة المعلوماتية على المستوى

الوطني بصورة عامة، وضمن الهيكل التنظيمية لدولوين الورارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى بصورة خاصة، على النحو الآتي:

- إنشاء الهيئة العليا للمعلوماتية (من خلال تطوير المركز الوطني للمعلومات) تقع رئاسة الجمهورية لإعطائها القوة الإلزامية التي تمكنها من القيام بدورها في إدارة التنمية في مجالات المعلوماتية، كما ترصد لها الأموال اللازمة للقيام بذلك، وتتبعها ثلاث وحدات أو أجهزة إدارية، كما هو موضح في الشكل رقم ٩.

شكل رقم ٩ الوحدات أو الأجهزة الإدارية التابعة للهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة)



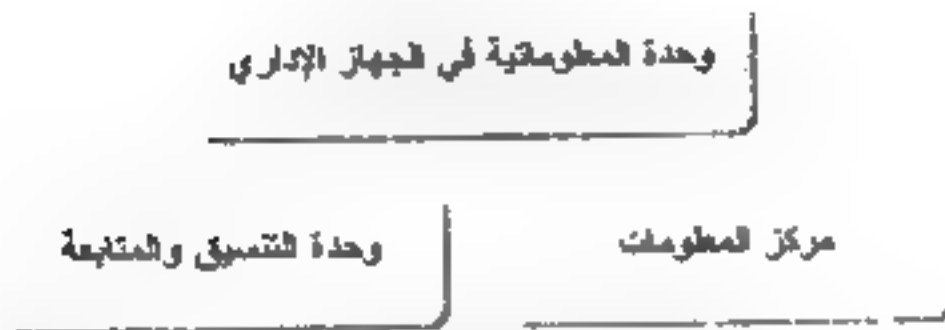
- يعتبر بنك المعلومات قاعدة البيانات والمعلومات المركزية على المستوى العام للدولة، حيث تُوكل إليه مهمة جمع البيانات المتعلقة بأنشطة ووظائف الدولة المختلفة من مختلف المصادر، ومعالجتها وتحديثها ومن ثم تزويد مختلف الأجهزة الإدارية بالمعلومات الدقيقة، الملائمة، الواضحة، المربة، الموصوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب، كما يحتوي على قاعدة بيانات للموارد البشرية على المستوى الوطني (مكان الدولة).

- تتولى وحدة تقنيات المعلومات والاتصالات عقد الدورات التدريبية القصيرة والطويلة الأجل على مختلف تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتطبيقاتها في مجالات الإدارة على وجه الخصوص، لكافة موظفي الدولة بناءً على ترشيحات الأجهزة الإدارية لموظفيها، عقد الصفقات التجارية للحصول على شراء وتوريد تقنيات المعلومات والاتصالات، البدء في تنشيط صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات ومستلزماتها ومكوناتها والتعاون مع القطاع الخاص في إجراء التحالفات، والشراكات مع الشركات العالمية والانتقال بالمجتمع من نشاط الاستيراد الكامل لتقنيات المعلومات والاتصالات إلى التصنيع وخلق فرص العمل وتحقيق الوفورات الاقتصادية، وبالتالي تتبع هذه الوحدة الإدارية مؤسسات علمية (مراكز أبحاث) تهتم بتقنيات المعلومات والاتصالات، وتتوفر فيها المتطلبات الأساسية لإجراء التجارب في مجال صناعة وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات، وكذلك مراكز تتولى مهام تدريب موظفي الدولة على استخدامات تقنيات المعلومات والاتصالات في المجالات المختلفة.

- تختص وحدة التنسيق والمتابعة بإعداد الدراسات، وتحديد الأهداف، وصياغة السياسات، ورسم الاستراتيجيات، وإجراء برامج التنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، بما يحقق تكاملها في المضي نحو مجتمع المعلوماتية، وبالتالي يقتصر نشاط وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات على إدارة الاتصالات السلكية

- واللامركزية داخل البلاد، وتوفير البنية التحتية للحكومة الالكترونية.
- إنشاء وحدات إدارية للمعلوماتية ضمن الهيكل التنظيمية لسدلولين للوزارات ومختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، تتولى مهام إدارة المعلوماتية فيها، وتتكون من وحدتين إداريتين كما هو موضح في الشكل رقم ١٠.

شكل رقم ١٠ الوحدات الإدارية التابعة لوحدة المعلوماتية (المقترحة)  
في الأجهزة الإدارية الحكومية



- يعد مركز المعلومات قاعدة بيانات تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الجهاز الإداري المختلفة بما في ذلك بيانات ومعلومات الموارد البشرية، حيث يتولى مهمة جمع تلك البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها وتحديثها ومن ثم تزويد القيادات الإدارية بها.

- تحتص وحدة (إدارة) التنسيق والمتابعة بإعداد الدراسات وتحديد الأهداف ووضع البرامج والحطط على مستوى الجهاز الإداري، كما تتولى مهمة التنسيق بين الجهاز الإداري والهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) في مجالات المعلوماتية المختلفة.

- ب- وضع معايير دقيقة للتميز في وظائف القيادة الإدارية العليا تتضمن التركيز على: التخصص العلمي في مجال الإدارة من جهة، والقدرات والمهارات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، واعتبار هذين المعيارين من المعايير (الشروط) الرئيسية والأساسية عند التميز في وظائف الإدارة العليا.
- ج- عقد الدورات التدريبية المكثفة لجميع العاملين في دولوين الوزارات (قيادات إدارية، وموظفين)، على التطبيقات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، وبحسب متطلبات الوظيفة.
- د- إشراك القيادات الإدارية العليا في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، لتنمية قدراتهم العلمية والمعرفية ورفع مستوى وعيهم وتنمية حسهم القيادي بأهمية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في أداء الأعمال والوظائف الإدارية المختلفة بشكل عام، وفي تصميم نظم المعلومات الإدارية على وجه الخصوص.
- هـ - تقديم كافة الاستشارات الفنية المتخصصة للقيادات الإدارية العليا لمساعدتهم على تبني فكرة تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية.
- و- منح القيادات الإدارية العليا كافة الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من الإبداع والابتكار في إدارة وحداتهم الإدارية، وبما يؤدي إلى رفع مستوى تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة.

- ز- تقييم أداء كافة الموظفين في الأجهزة الإدارية الحكومية رؤوساً ومرؤوسين، في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات تحت إشراف لجان متخصصة ومحيدة، وبصورة دورية.
- ح- منح مكافئة مالية شهرية (بدل طبيعة عمل) للعاملين في مجالات المعلوماتية المختلفة بناءً على نتائج التوصيف الوظيفي لتلك الوظائف.
- ط- العمل على نشر الوعي المعلوماتي بين أفراد المجتمع اليمني، من خلال إدخال مهارات تقنيات المعلومات والاتصالات ضمن المناهج الدراسية التي تُدرس في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة، وكذلك القيام بالتوعية الإرشادية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة عن طريق كافة وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية، وتقديم الاستشارات العامة لأفراد المجتمع ضمن برامجها التدريبية، بهدف تأسيس مجتمع المعلوماتية الذي يعتبر أحد أسس ومرتكبات تأسيس الحكومة الالكترونية.
- ي- التوسع في إنشاء البرامج الدراسية والأقسام العلمية ذات الصلة بتقنيات المعلومات والاتصالات على مستوى معاهد ومراكز التعليم الفني والتدريب المهني، وكليات المجتمع، كذلك التوسع في إنشاء كليات أكاديمية متخصصة بتقنيات المعلومات والاتصالات على مستوى مختلف الجامعات اليمنية للعلمة والخاصة.
- ك- رفع الاستثمار الحكومي في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، وتقديم كافة الدعم المادي والفني للأجهزة الإدارية الحكومية من الجهات ذات العلاقة، لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية

## الآلية هـها.

ل- دعم برامج استيراد وصناعة تقنيات المعلومات والاتصالات وتشجيع انتشارها بين المواطنين، ومحاولة تخفيض أسعارها بما في ذلك إعفائها من الرسوم الجمركية والصرائب باعتبارها من أدوات التنمية ذات الأهمية على مستوى المجتمع ليسهل انتشارها وامتلاكها من كافة أفراد المجتمع والمؤسسات الحكومية والخاصة.

م- عقد الدورات التدريبية وورش العمل لتأهيل وتدريب القضاة وأعضاء النيابة العامة على التعامل مع القضايا وحل النزاعات بين الشخصيات الطبيعية والمعنوية التي قد تنشئ عن تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية الآلية بشكل خاص.

ن- إشراك أعضاء المللك القضائي في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية لتنمية الوعي القضائي لديهم بمختلف القضايا والجرائم التي قد تنشئ عن تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية بشكل خاص. ومن ثم كيفية التعامل معها.

## ٢-٢- في مجال معلومات وعملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية:

أ- العمل على توسيع الملف الوظيفي للموظف ليشمل كافة البيانات المتعلقة بخصائصه الشخصية والوظيفية.

ب- تقوم وزارة الخدمة المدنية ممثلة بقطاع المعلومات (باعتباره الجهة المحولة قانوناً بجمع بيانات الموظفين ومعالجتها، وتخزينها، وتزويد القيادات الإدارية بالمعلومات) بإجراء مسح وظيفي شامل كما جرى



في عام ١٩٩٨م، يشمل جميع موظفي الدولة (مندبيين، وعسكريين)، لتحديث قاعدة بيانات الموارد البشرية الحالية، ومن ثم إنشاء قاعدة بيانات آلية تحتوي على بيانات ومعلومات جميع موظفي الدولة.

ج- توصيف وتصنيف الوظائف في دواوين الوزارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى، بما يحقق تحديد مسمى كل وظيفة وواجباتها ومسؤوليات وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومتطلبات شغلها، أي أن تكون هذه القهام والمسؤوليات متفقة مع مؤهلات وقدرات شاغل الوظيفة (المواصفات الوظيفية)، واعتبار ذلك شيء أساسي عند اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

د- تفعيل دور الأجهزة الإدارية الحكومية المعنية بتخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني: وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، في: إعداد الدراسات، وتحديد الأهداف، وصياغة السياسات، ورسم الاستراتيجيات، التي تكلل النهوض بالموارد البشرية، ووضع خطط للتنسيق والتكامل بين العرض والطلب من الموارد البشرية في سوق العمالة، ومن ثم بين متطلبات الأجهزة الإدارية الحكومية وسياسات القبول في مختلف المؤسسات التعليمية والتدريبية العامة والخاصة.

هـ - العمل على تحويل للنصوص القانونية المتعلقة بالموارد البشرية إلى برامج حاسوبية.

و - تصميم نظم معلومات إدارية كفنة وفاعلة في مختلف الأجهزة

الإدارية الحكومية، تحدم مختلف الوظائف الإدارية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وتلبي احتياجات القيادات الإدارية على مختلف المستويات الإدارية، من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، والربط الآلي بين تلك النظم المعلوماتية، عن طريق إنشاء شبكات المعلومات الداخلية (إنترانت) على مستوى كل جهاز إداري بشكل خاص، وعلى مستوى مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام، وتنويع مجالات استخدامها بما يكفل تعزيز الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتوفير المعلومات الدقيقة، الملائمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب من مختلف المصادر.

ز- استكمال منح الرقم الوطني لكافة موظفي الدولة (مدنيين، وعسكريين)، بحيث يكون الأساس في التعامل مع بيانات ومعلومات الموظفين.

ح- بعد الانتهاء من مرحلة منح الرقم الوطني لكافة موظفي الدولة (المدنيين، والعسكريين)، يتم البدء في المرحلة الثانية المتمثلة في منح الرقم الوطني لكافة أفراد المجتمع اليمني (ذكوراً وإناث)، وتعميمه منذ ميلاد الفرد، ويعتبر أساس إثبات هويته، وشيء رئيسي في تعامله مع مختلف الجهات الحكومية والغير حكومية، ويتم على أساسه إدخال كافة للبيانات والمعلومات الخاصة بكل فرد إلى قاعدة بيانات ومعلومات للموارد البشرية المركزية في بنك المعلومات لدى الهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) باستخدام الطرق الآلية (نظم

الشيكات)، وبالتالي يتم تحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بكل فرد وإدخال كافة المنعيرات التي تصاحب حياته حتى وفاته من قبل كافة الجهات الحكومية التي يتعامل معها بصورة تشاركية بناءً على استخدام رقمه الوطني.

ط- تأسيس إدارات لمعلومات الموارد البشرية تتولى مهام إدارتها، تعمل في نطاق وحدات أو أجهزة للمعلوماتية (المقترحة)، على المستوى الوطني بشكل عام، وعلى مستوى مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل خاص.

ي- تفعيل دور المعهد الوطني للعلوم الإدارية (معهد الإدارة العامة)، باعتباره المؤسسة التدريبية لكل موظفي الدولة في المجالات الإدارية المختلفة، والعمل على رفع كفاءته، ليقوم بدوره في رفع القدرات والمهارات الإدارية للموظفين.

ك- التركيز على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عند اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

ل- ربط كافة قرارات الموارد البشرية بالنظم الآلية ضمن تطبيق الأسس والمعايير الموضوعية وصرعة الإنجاز.

م- القيام بالرقابة المؤسسية على القيادات الإدارية العليا لمعرفة مدى استخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

ن- إذا كان لابد من استخدام نظم المعلومات الإدارية اليدوية كنظم مساعدة للنظم الآلية وفي أضيق الحدود يجب العمل على تطوير هذه النظم بما يتناسب مع متطلبات عملية اتخاذ القرارات السليمة.

## ٣-٢- الدراسات المستقبلية المقترحة:

- أ- إجراء دراسة تهدف إلى تحديد الواقع السراهن للمعلوماتية في الأجهزة الإدارية الحكومية.
- ب- القيام بدراسة تجارب بعض الدول في تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية بهدف الاستفادة منها.
- ج- إجراء دراسة بهدف مقارنة العائد الكلي بالتكلفة للكلية لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في الأجهزة الإدارية الحكومية.
- د- إجراء دراسة تهدف إلى معرفة واقع استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية.
- هـ- إجراء دراسة تهدف إلى تحديد المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في الأجهزة الإدارية الحكومية.
- و- القيام بدراسة تجارب بعض الدول في تطبيق الحكومة الالكترونية بهدف الاستفادة منها ومعرفة إمكانيات تطبيقها (أي الحكومة الالكترونية) في الجمهورية اليمنية.
- ز- كما يقترح الباحث تكرار هذه الدراسة بعد فترة من الزمن بهدف معرفة مدى التغييرات التي حدثت.



## مصادر ومراجع الدراسة

## مصادر ومراجع الدراسة<sup>(\*)</sup>

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب المقدسة:

١- القرآن الكريم.

#### ثانياً: الكتب:

- ١- أيوب، نادرة. (١٩٩٧م). نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٢- باجابر، بدر سالم، والمعني، كمال جعفر. (بدون تاريخ) استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين بالمملكة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٣- باور، جوزيف إل. (١٩٩٧م). فن الإدارة. (ترجمة أسعد أبو لبدة مراجعة محمد ياغي). عمان: دار البشير.
- ٤- بدر، أحمد رمضان. (١٩٩٤م). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٥- بربر، كامل (١٩٩٦م). الإدارة عملية ونظام. بيروت: المؤسسة

---

(\*) هناك طرق مختلفة ومتعددة لتوثيق المعلومات التي يختص بها الباحث من مؤلفات وأبحاث الآخرين، وكذلك لعملية رصد مراجع ومصادر الدراسة، وقد اعتمد الباحث عند إجراء هذه الدراسة على دليل النشر لرابطة علم النفس الأمريكية (APA) (١٩٨٣م)، حيث يعتمد لها الفحطاني وآخرون (٢٠٠٤م: ٤٩٤) من أشهر طرق توثيق وكتابة المراجع في قائمة مصادر ومراجع الدراسة

الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

- ٦- برهان، محمد نور، ورحو، غازي إبراهيم. (٢٠٠٣م). نظم المعلومات المحوسبة. (ط٢). عمان: دار للمناهج للنشر والتوزيع.
- ٧- بريه، قاسم محمد، والحجام، باجي عبيد ملاغي. (٢٠٠٢م). مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية. صنعاء: مطابع معين.
- ٨- البكري، سونيا محمد، ومسلم، علي عبدالهادي. (١٩٩٥م). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- ٩- البلادوي، عبدالحميد عبدالمجيد. (٢٠٠٥م). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي - التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS. (ط٢). الإصدار الثاني. رام الله: دار للفروق للنشر والتوزيع.
- ١٠- بن حبتور، عبدالعزيز. (٢٠٠٠م). أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١١- الجرري، أبو المصغات المبارك بن محمد. (١٩٧٩م). النهاية في غريب الأثر. (تحقيق طاهر أحمد الرلوي، ومحمود محمد الطناحي). بيروت: المكتبة العلمية.
- ١٢- جمعة، أحمد حلمي؛ الحولي، حسين أحمد؛ نور، عبدالعاصم؛ عبدالجواد، عمر. (١٩٩٩م). أساسيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والمالية والإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٣- حجر، عبدالملك إسماعيل. (١٩٩٨م). استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. صنعاء: دار الفكر المعاصر.

- ١٤ حسين، علي، والمساعد، رشاد. (٢٠٠١م). نظرية القرارات الإدارية - مدخل نظري وكمي في الإدارة. عمان: دار رهرا للنشر والتوزيع.
- ١٥ حمدي، حسن. (٢٠٠٣م). الإدارة في عصر المعلومات. القاهرة: دار القا.
- ١٦- الحرامي، عبدالحكم أحمد. (بدون تاريخ). فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- ١٧- حشبة، محمد السعيد. (٧١ / ١٩٧٨م). موسوعة المعلومات والتكنولوجيا - صا ك ك. القاهرة: معهد الدراسات والبحوث الإحصائية.
- ١٨- الحولي، حسين أحمد. (١٩٩٦م). مبادئ علم الإحصاء. بدون بلد النشر: مركز شبلب الجامعة.
- ١٩- دويدري، رجاء وحيد. (٢٠٠٠م). البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسته العملية. بيروت: دار الفكر للمعاصر.
- ٢٠- الراري، محمد بن أبي بكر عبدالقادر. (١٩٨٩م). مختار الصحاح. بيروت: مكتبة لبنان.
- ٢١- الرفاعي، أحمد حسين. (٢٠٠٥م). مباحث البحث العلمي - تطبيقات إدارية واقتصادية. (ط٤). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٢- السامرائي، ليما فاضل، والرعي، هيثم محمد (٢٠٠٤م). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٣- سلطان، إبراهيم. (٢٠٠٥م). نظم المعلومات الإدارية مدخل السطع الإسكندرية: الدار الجامعية.



- ٢٤- السلمي، علي. (١٩٩٥م). المباني الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٥- السنفي، عبدالله عبدالله، والعريفي، منصور محمد إسماعيل. (٢٠٠٤م). الإدارة. (ط٤). صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- ٢٦- سويلم، محمد. (١٩٩٤م). الإدارة. مصر: دار الهاني.
- ٢٧- السيد، سميرة أحمد. (١٩٩٦م). استراتيجيات وأساليب البحث الاجتماعي. الرياض: مطابع التقنية للأوصت.
- ٢٨- السيد، فؤاد البهي. (١٩٧٩م). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. (ط٢). القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
- ٢٩- شاهين، شريف كامل. (١٩٩٤م). نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات - المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار المريخ.
- ٣٠- شاويش، مصطفى نجيب. (١٩٩٦م). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق.
- ٣١- شريف، علي. (١٩٨٦م). اقتصاديات الإدارة - منهج القرارات. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- ٣٢- شلبي، محمد. (١٩٩٦م). المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم - المناهج - الاقتراحات - الأدوات. القاهرة: بيت الحكمة للإعلان والنشر والتوزيع.
- ٣٣- الشماع، حليل محمد حسن. (٢٠٠١م). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٣٤- شبحا، إبراهيم عبدالعزيز. (١٩٩٣م). الإدارة العامة - العملية

الإدارية. (ط٢). بيروت: الدار الجامعية.

٣٥- الصباح، عبدالرحمن. (١٩٩٨م). نظم المعلومات الإدارية. عمان:  
دار زهران للنشر.

٣٦- الصباح، عبدالرحمن، والصباح، عماد. (١٩٩٥م). مبادئ نظم  
المعلومات الإدارية الحاسوبية. عمان: بدون نشر.

٣٧- الصباح، عماد عبدالوهاب. (٢٠٠٢م). علم المعلومات. (ط١).  
الإصدار الثاني عمان: الدار العلمية للنوايا ودار الثقافة للنشر  
والتوزيع.

٣٨- عبدالحميد، طلعت أسعد؛ قابيل، حاتم سعد؛ نجم، عبدالحكيم ربيع.  
(١٩٩٢م) مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: مكتبة عين  
شمس.

٣٩- عبدالهادي، محمد فتحي. (٢٠٠٣م). البحث ومناهجه في علم  
المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

٤٠- عبيدات، ذوقان، وأبو المسميد، سهيلة. (٢٠٠٢م). البحث  
العلمي - البحث النوعي والبحث الكمي. عمان: دار الفكر للطباعة  
والنشر والتوزيع.

٤١- عبيدات، ذوقان؛ عرس، عبدالرحمن؛ عبدالحق، كايد. (١٩٨٢م).  
البحث العلمي - مفهومه - أساليبه - أدواته. بدون بلد النشر: دار  
مجدلاوي.

٤٢- عبيدات، محمد؛ أبو بصار، محمد؛ مبيضين، عجلة. (١٩٩٧م).  
منهجية البحث العلمي للقواعد والمراحل والتطبيقات عمان: الجامعة  
الأردنية.

- ٤٣- العتوم، شفيق، والعلوروري، فتيحي. (٢٠٠٣م) الأساليب الإحصائية، الجزء الثاني. (ط٢). عمل: دار للمناهج للنشر والتوزيع.
- ٤٤- العريفي، منصور محمد إسماعيل. (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية. (ط٢). صنعاء: مركز الأمين.
- ٤٥- العساف، صالح بن حمد. (١٩٩٥م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٤٦- العلاق، بشير. (١٩٩٨م). مبادئ الإدارة. عمل: دار الياروري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٤٧- العلاق، بشير. (١٩٩٩م). أسس الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم. عمل: دار الياروري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٤٨- العلاونة، علي سليم. (١٩٩٦م). أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمل: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ٤٩- علي، محمد سلمان. (٢٠٠٠م). مناهج البحث العلمي. صنعاء: مركز جهادي للدراسات والنشر.
- ٥٠- عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (٢٠٠٠م). مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق. عمل: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٥١- العمر، بدران بن عبدالرحمن. (٢٠٠٤م). التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS الرياض: معهد الدراسات الصحية.
- ٥٢- العواملة، نائل عبدالحافظ. (١٩٩٧م). أساليب البحث العلمي الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة عمل: الجامعة الأردنية

- ٥٣- عودة، أحمد سليمان. (١٩٩٣م). السلوك الإنساني والإدارة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- ٥٤- عودة، أحمد سليمان، ويوسف، خليل. (١٩٨٨م). الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية. الجزء الأول. عمل: دار الفكر.
- ٥٥- العيسائي، محمد مفرح، والعبيد، عبدالحكيم. (٢٠٠٥م). مبادئ الإحصاء. (ط٢). صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- ٥٦- غرابيه، فوري؛ دهمش، نعيم؛ الحسن، ربحي؛ عبد الله، خالد أمين؛ أبو حياره، هاني. (١٩٨١م). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. (ط٢) عمل: الجامعة الأردنية.
- ٥٧- قاسم، حشمت (١٩٩٠م). مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: دار غريب.
- ٥٨- القحطاني، سالم بن سعيد؛ العامري، أحمد بن سالم؛ آل مذهب، معدي بن محمد؛ العمر، بدر بن عبد الرحمن. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. (ط٢). الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود.
- ٥٩- قنديلجي، عامر. (١٩٩٩م). البحث العلمي واستخدام مصانير المعلومات. عمان: دار الناظوري العلمية.
- ٦٠- كشك، محمد بهجت جاد الله. (١٩٩٩م). المنظمات أسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٦١- كلالدة، ظاهر محمود. (١٩٩٧م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمل: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٦٢- كلالدة، ظاهر محمود، وجودة، محفوظ. (١٩٨٣م). أساليب البحث

- العلمي في ميدان العلوم الإدارية. (ط٢). بدون بلد النشر. بدون دار نشر.
- ٦٣ كنعان، مواف. (١٩٩٥م). للقيادة الإدارية. (ط٥). عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٦٤ - كنعان، مواف. (٢٠٠٣م). اتحاد القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. (ط١) الإصدار السادس عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٦٥ - كوهين، لويس، ومانيون، لورانس. (١٩٩٠م). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية. (ترجمة كوثر حسين كوجك، ووليم تاو صروس عبيد. مراجعة سعد مرسي أحمد). القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.
- ٦٦ - الكيلاني، عثمان؛ النياتي، هلال؛ السالمي، علاء. (٢٠٠٠م). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار للمناهج.
- ٦٧ - الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب. (١٣٢٧هـ). الأحكام السلطانية. القاهرة: بدون نشر.
- ٦٨ - محمد، عبدالقادر حمزة. (١٩٩٥م). مبادئ الإحصاء للتجاربيين. القاهرة: مكتبة نشر لطباعة الأوفست.
- ٦٩ - محمد، علي عبدالمعطي، وشرف، محمد جلال أبو الفتوح. (١٩٩٥م). الفكر السياسي في الإسلام شخصيات ومذاهب. الإسكندرية: دار للمعرفة للجامعة.
- ٧٠ - محمد، محمد الفيومي. (١٩٩٠م). نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية والبنوك التجارية وشركات التأمين. بيروت: الدار

الجامعية.

- ٧١- محمد، موفق حديد. (٢٠٠٠م). الإدارة العامة - هيكلية الأجهزة وصنع السياسات - وتنفيذ البرامج الحكومية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٧٢- محمد، موفق حديد. (٢٠٠١م). الإدارة - المبادئ - والنظريات - والوظائف. عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- ٧٣- المراني، محمد يحيى؛ المرهضي، سنان غالب؛ العنسي، جمال علي. (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة. صنعاء: مؤسسة الثورة للطباعة والنشر.
- ٧٤- مشرفي، حسن علي. (١٩٩٧م). نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة. عمان: دار الميعة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٧٥- المصري، أحمد محمد. (٢٠٠٠م). الإدارة الحديثة - الاتصالات - المعلومات - القرارات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٧٦- مصطفى، أحمد سيد. (١٩٩٩م). المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن الحادي والعشرون. (ط٢). القاهرة: بدون ناشر.
- ٧٧- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٠م). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المنظمات المعاصرة. القاهرة: دار الأصدقاء للطباعة والنشر.
- ٧٨- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٢م). نظم المعلومات الإدارية - الأسس والمبادئ. القاهرة: المكتبة العصرية.
- ٧٩- المنصور، كاسر نصر. (٢٠٠٠م). نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- ٨٠- المنوفي، كمال. (١٩٨٤م). مقدمة في مناهج وطرق البحث في علم

الميامية. الكويت: وكالة المطبوعات.

- ٨١ - المصيف، إبراهيم عبدالله. (١٩٨٣م). الإدارة- المفاهيم- الأسس-  
المهام. بدون بلد النشر: دار العلوم للطباعة والنشر
- ٨٢ - الموسوي، منعم زمزير. (١٩٩٨م). اتخاذ القرارات الإدارية-  
مدخل كمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٨٣ - الهادي، محمد محمد. (١٩٨٩م). نظم المعلومات في المنظمات  
المعاصرة. القاهرة: دار الشروق.
- ٨٤ - الهادي، محمد محمد. (١٩٩٦م). التطورات الحديثة لنظم المعلومات  
المبنية على الكمبيوتر. القاهرة: دار الشروق.
- ٨٥ - الهمداني، عبداللهادي. (٢٠٠٢م). محاضرات في نظم المعلومات  
واتخاذ القرارات. صنعاء: مكتبة القاج.
- ٨٦ - الهولري، سيد. (١٩٩٦م). ما بعد المدير الفعّال! القائد التحويلي-  
رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير  
عادي في عالم متغير متنافس. القاهرة: توزيع مكتبة عين شمس.
- ٨٧ - الهولري، سيد. (١٩٩٧م). اتخاذ القرارات الإدارية- تحليل المصنع  
العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ٨٨ - ياسين، سعد غالب. (١٩٩٨م). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

- ١ - جباري، بلقيس محمد علي. (١٩٩٨م). الضغط النفسي لدى المرأة  
البيمنية العاملة. رسالة ماجستير غير مشورة، صنعاء: جامعة  
صنعاء.

- ٢- جميل، عبدالمالك طه عبدالله. (٢٠٠٣م). الرضا الوظيفي لدى العاملين في دولوين للوزارات في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء: جامعة صنعاء.
- ٣- حسين، نوي طه. (٢٠٠١م). نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية- حالة مجتمع الرياض تيارات وحدة الحلقة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ٤- حليجه، دحموني. (٢٠٠٠م). متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات- حالة المؤسسة الوطنية لتمويل وإنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرومترية (E N A P.E M). رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ٥- الصيغ، عبدالحاميد مائع علي. (١٩٩٥م). أهمية الملاحة والنقطة في التقارير المالية المنشورة لأغراض اتخاذ القرارات وتقييم الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، العراق: جامعة المستنصرية.
- ٦- العلجوسي، عبدالفتاح محمد. (١٩٩٨م) تقييم تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاع العام والخاص في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.
- ٧- علي، يحي منصور بشر. (١٩٩٠م). اتخاذ قرار تربوي بشأن تطوير امتحان الشهادة الثانوية العامة في اليمن حسب نموذج ريعا الأول للاحتتمالات. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- ٨- العمراني، حميد محمد قائد. (٢٠٠٠م). تحليل وأثار قرارات الإنتاج



والتسويق في ظل غياب نظم التكاليف: دراسة مقارنة في المنشآت  
الصناعية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، السودان: جامعة  
الجزيرة.

٩ الفقيه، عبدالباسط سعيد عبدالله. (١٩٩٣م). التخطيط لتطوير نظام  
المعلومات التربوية بمركز البحوث والتطوير التربوي في  
الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة  
حلوان.

١٠- القباطي، سليم عبده قائد فارغ. (١٩٩٢م). صناعة القرار واتخاذ  
في الإدارة التعليمية اليمنية رسالة نكتورة غير منشورة، القاهرة:  
جامعة المنصورة.

١١- القبداني، خالد أحمد. (٢٠٠٣م). المعوقات النفسية لصانع القرار  
الإداري وعلاقتها بأدائه الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة،  
صنعاء: جامعة صنعاء.

#### رابعاً: الدوريات:

١- أحمد، علاء الدين عبدالرحيم (أكتوبر ١٩٩٨م). واقع استخدام  
الأساليب الكمية في اتحاد القرارات: دراسة ميدانية للمؤسسات  
الصناعية والخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة  
الإدارة العامة، المجلد ٢٨، العدد ٣، ص ٥٥٧ - ٥٨٦.

٢- الأعرجي، عاصم. (١٩٩٧م) تحليل أسباب الخطأ في القرارات  
المصرفية: دراسة ميدانية في بعض المصارف الأردنية. مجلة  
الإداري، العدد ٧٠.

٣- أيوب، بلال حبيب (١٩٩٦م) نموذج عام لنظام المعلومات  
الاستراتيجي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد ٨،  
ص ١١٧ - ١٥١.

٤- البكري، محمد موسى. (مارس ١٩٨١م) أثر البحوث في رسم

السياسات وصنع القرارات التربوية. مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٨،  
ص ٥ - ٣٢.

٥- حسن، محمد فهمي. (مارس ١٩٨١م). بحوث العمليات ودورها في  
اتخاذ القرارات. مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٨، ص ٣٣ - ٥٢.

٦- حمادة، طارق. (١٩٨٥م). التنمية بين الإدارة والمعلومات. المجلة  
العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، العدد ١، ص ٣ - ١٦.

٧- خاشقجي، هاني يوسف. (١٩٩٠م). عملية صنع القرار الإداري في  
القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة  
مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد ٣، ص  
٢١٧ - ٢٣١.

٨- رويبح، كمال مصطفى. (مايو ٢٠٠٤م). دراسة مدى وعي مسؤولي  
الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة  
ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ٢، ص  
١٤٩ - ١٨١.

٩- السامرائي، حسين الطيف سنجار. (يناير ١٩٩٩م). اتجاهات  
العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في القطاع  
الحكومي الأردني. مجلة الإدارة العامة، المجلد ٢٨، العدد ٤، ص  
٧٤٥ - ٧٦٦.

١٠- السلمي، علي. (يوليو - سبتمبر ١٩٨٩م). مهنة الإدارة. عالم  
الفكر، المجلد ٢٠، العدد ٢، ص ٥ - ٤٣.

١١- الشامي، أحمد محمد، ومطهر، محمد محمد. (سبتمبر ٢٠٠٥م -  
مارس ٢٠٠٦م). تقنية المعلومات في وحدات الجهاز الإداري للدولة  
ومؤسسات القطاعين العام والخاص في الجمهورية اليمنية. مجلة  
كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد ٢٤، ص ١ -  
٣٦.

١٢- الشداددي، عبدالله بن جلوي، وليوب، نالدا حبيب. (مايو ١٩٩٨م).  
استخدام نظم مساعدة لقرارات في المنشآت السعودية. مجلة الإدارة  
العامة، المجلد ٢٨، العدد ١، ص ٥٣ - ١٢٣.

١٣- شرف الدين، حسن أحمد. (سبتمبر ٢٠٠٣م - مارس ٢٠٠٤م). تقييم  
الواقع الراهن لتقنية المعلومات والاتصالات ودورها في التنمية  
الاقتصادية. مجلة كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد

٢١، ص ص ٨٠ - ١٢٩.

- ١٤- العريفي، منصور إسماعيل. (مارس ٢٠٠٤م - سبتمبر ٢٠٠٥م).  
اللامركزية في صناعة القرار من وجهة نظر المديرين: دراسة  
تطبيقية في القطاع الصناعي الخاص في اليمن. مجلة كلية التجارة  
والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد ٢٣، ص ص ١٢٥ - ١٥٤.
- ١٥- غراب، كامل السيد. (ديسمبر ١٩٨٧م). نحو نموذج متكامل  
لاتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة  
العامة، السنة ٢٧، العدد ٥٦، ص ص ٧ - ٤٢.
- ١٦- غراب، كامل السيد، وحجازي، فادية محمد. (يوليو ١٩٩٥م). أثر  
استخدام نظم مساعدة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات: دراسة  
تجريبية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ١، ص ص ١ -  
٧١.
- ١٧- الفاعوري، رفعت، والعمري، أحمد. (تموز ٢٠٠٢م). تحليل أسباب  
الخطأ في القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية  
باستخدام تحليل الممار. مجلة دراسات، المجلد ٢٩، العدد ٢، ص  
ص ٤٤٥ - ٤٧٢.
- ١٨- العبدوي، فهمي خليفة (أكتوبر ٢٠٠٣م). فاعلية اتخاذ القرارات في  
السياسة العامة: دراسة تحليلية في المصممون والسلوك. مجلة  
النهضة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، العدد ١٧،  
ص ص ٤١ - ٨٠.
- ١٩- المحامنة، محمد عبد الرحيم (٢٠٠٥م). أثر كفاءة نظم المعلومات  
في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك  
الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ١، ص  
ص ٧٨ - ١٠٠.

#### خامساً: أوراق العمل المقدمة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية:

- ١- الحميري، صادق طاهر. (١٩٩٨م). توظيف أنظمة المعلومات  
في عملية صناعة القرار: المعلومات والإفادة منها في اتحاد  
القرار. المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي.  
ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: ٢٥ - ٢٩ أغسطس.

- ٢- عبدالسلام، فورية محمد، والقباطي، محمد عبدالله. (١٩٩٨م). ربط وتوظيف أنظمة المعلومات الإدارية بعملية اتحاد القرار الإداري: دراسة تطبيقية على واقع مؤسسات القطاع الحكومي. المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: ٢٥-٢٩ أغسطس.
- ٣- القنطاري، أحمد محمد سعيد. (١٩٩٨م). ربط وتوظيف نظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار الإداري بوزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري. المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: ٢٥-٢٩ أغسطس.
- ٤- المخلافي، عبدالمجيد عبد. (١٩٩٦م). التحالف الإداري في الجمهورية اليمنية. الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية الواقع والآفاق - أوراق الندوة المنعقدة بتاريخ ٢٩-٣١ يوليو. صنعاء: المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية. ص ٧١ - ١٠٠.
- ٥- المشرقي، نائد سلطان، ومهيوب، محمد علي. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات. ورشة العمل الخاصة بتقييم أوضاع وحدات شئون الموظفين في الجهار الإداري للدولة. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: يونيو.
- ٦- مكداشي، محمد، وسلام، يوسف. (٢٠٠٣م). متطلبات التطوير الإداري لتحقيق الحكومة الإلكترونية. ورشة العمل الإقليمية حول الحكومة الإلكترونية. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: ١ - ٢ ديسمبر.

- ٧- الهمداني، طه حسين. (٢٠٠٣م). دور تكنولوجيا المعلومات في التنمية الإدارية. الورشة الأولى لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ودورها في التنمية. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء. ٢٩ - ٣٠ يناير.

#### سادساً: الوثائق والتقارير والمطبوعات الحكومية:

- ١ الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات. (٢٠٠٢م). عرص ملخص بأهم نتائج مسح الواقع للمعلوماتي للرهن في الجمهورية اليمنية. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.
- ٢- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات. (١٩٩٥م). إستراتيجية تحديث الخدمة المدنية. صنعاء: مشروع تحديث الخدمة المدنية.

#### سابعاً: التقارير غير الحكومية:

- ١- الجمهورية اليمنية، المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية (٢٠٠٤م). التقرير الإستراتيجي اليمني. صنعاء: المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية.

#### ثامناً: القوانين والقرارات الجمهورية:

- ١- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري بالقانون رقم (١٩) لسنة ١٩٩١م، بشأن الخدمة المدنية. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.
- ٢- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري بالقانون رقم (١٢٢) لسنة ١٩٩٢م، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم (١٩) لسنة ١٩٩١م. صنعاء: المركز الوطني

للمعلومات.

- ٣ الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري  
بالقانون رقم (٤٣) لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف والأجور  
والمرتبات. صنعاء: وزارة الشؤون القانونية.
- ٤- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري رقم  
(١٥٥) لسنة ١٩٩٥م، بشأن إنشاء المركز الوطني للمعلومات.  
صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.
- ٥- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري رقم  
(٢٥) لسنة ١٩٩١م، بشأن إنشاء المركز الوطني للوثائق. صنعاء:  
المركز الوطني للمعلومات.
- ٦- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري رقم  
(٢٨) لسنة ١٩٩٥م، بشأن الإحصاء. صنعاء: المركز الوطني  
للمعلومات.
- ٧- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري رقم  
(٢٤٤) لسنة ١٩٩٨م، بشأن تعديل القانون الصادر بموجب القرار  
الجمهوري رقم (١٥٥) لسنة ١٩٩٥م، الخاص بإنشاء المركز  
الوطني للمعلومات. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.
- ٨- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري رقم  
(٣٧) لسنة ١٩٩٨م، بشأن المعلم والمهن التعليمية. صنعاء: المركز  
الوطني للمعلومات.
- ٩- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري رقم  
(٤١٢) لسنة ١٩٩٩م، بشأن تعديل القانون الصادر بموجب القرار

الجمهوري رقم (١٥٥) لسنة ١٩٩٥م، الحاص بإشياء المركز الوطني للمعلومات. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

١٠- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية. القرار الجمهوري رقم (١٠٥) لسنة ٢٠٠٣م، بشأن تشكيل الحكومة وتسمية أعضائها. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

#### **تاسعاً: المحاضرات:**

١- الأكوع، خالد محسن. (٢٠٠٣م). الثورة العلمية والمعلوماتية محاضرة أُلقيت على طلاب الدفعة الثالثة تمهيداً ماجستير- تخصص الإدارة العامة. قسم العلوم السياسية. كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء. ١٣ يناير.

#### **المراجع باللغة الإنجليزية:**

- 1- Al- Rafee, Sulaiman, A. and Cronan, Timothy, P. and Ali, Jafar, M. (May 2004). Is Ethics. A Cross- Cultural Comparison. *Arab Journal Administrative Sciences* Kuwait: Academic Publication Council, Kuwait University, Volume 11. Number 2: 245 – 267.
- 2- Alson, D. and Courtney, J. (1992). *Decision supports models and expert system*. New York: Mas millan publishing Co.
- 3- Ansoff, H. Lgor. (1965). *Corporate strategy* New York: Mc Grow. Hill book company.
- 4- Chris, Gore et. al (1992). *Strategic decision-Making* London: Cassell.

- 5- Dill, W. R (1962). *Administrative decision making in Maileck and Yan Ness* (ed.). Concepts and Behavior Englewood cliff. Prentice - Hall.
- 6- Glenn, A Bassett. and Harvard, Y. Weatherbee *Personnel systems and Data Management*
- 7- Glueck, Williem F (1971). *Management* Hinsdale. HL. The Dry Den. Press.
- 8- Gross, Bertram. (1965). National planning finding and fallacies. *Public administration review* No 25 December: 263- 275.
- 9- Holt, David. (1993). *Management Principles and Practice*. (3<sup>rd</sup> ed). Englewood cliffs. N. J.
- 10- Lehman, I. and Mehms, W. (1979). *Educational research Reading in Focus*\_"Chapter four ". New York, Holt. Rinehart and Winston.
- 11- Litterer, J A. (1973). *"The Analysis of organization"* John Wiley & Sons, Inc New York: Second ed.
- 12- Lundberg, C C (1962). Administrative decision A Scheme for Analysis. *The Journal of Academic management*. Volume 5: 165- 178,
- 13- Mikhailov, A I. and Chernyi, A I and Gliharevskii, R. S. (1984). *Scientific communications and Informatics*. Translated by Robert H Burger carlington, va. Information Resources press.
- 14- Moore, Nick (1987). *How to do research*. (2<sup>nd</sup>). London: the British library
- 15- Nigro, Flex (1965). *Modern public administration*. Harper and Row publishers. New York.
- 16- Oxford, Dictionary (1995). Oxford University.



- 17- Simon, Herbert A (1960) *The new science of management decision* New York Harper and Row Company.
- 18- Simon, Herbert A (1971). *The new science of management decision* (3<sup>rd</sup> ed). U.S.A., prentice - Hall Inc.
- 19- Simon, R. H and Thompson, B. M. (1998). Strategic determinants. The context of managerial decision making. *Journal of managerial psychology* 13 ( 1/2 )
- 20- Ward, M G. and Bawden, D (1997). User Sensitive Implementation of Training Information System. *International Journal of Information Management*. 7 (1).
- 21- Winterman, V. C. Smith. and Abell, A. (1998). Impact of Information on decision making in government department. *Library Management* 19 (2): 110 -132
- 22- Yousef, D. A. (1998). Predictors of decision making styles in a Non-Western Country. *Leadership and organization development Journal* 1998.(7): 366-373.



## ملاحق الدراسة



## ملحق رقم ١

أسماء القيادات الإدارية العليا الذين أجراء الباحث المقابلة معهم

الاسم	جهة العمل	الوظيفة الحالية
١ أحمد صالح شعلان	وزارة الأشغال العامة والطرق	مدير عام المتابعة والإحصاء
٢ أحمد عبدالله حميد	وزارة حقوق الإنسان	مدير عام شئون الموظفين
٣ م. أحمد عبد الملك يسر	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	مدير عام الاتصالات
٤ جمال غيلان	وزارة التربية والتعليم	مدير عام الاتصالات ونظم المعلومات
٥ حسين محمد الاهجري	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	وكيل أول للوزارة
٦ خالد عبدالغني العمودي	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	مستشار
٧ د. عادل عبدالرحمن سالم	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	مستشار
٨ عبدالعزير أحمد المحلافي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	مدير عام شئون الموظفين

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة الحالية
٩	د. عبدالله الجرمل	وزارة الشباب والرياضة	مدير عام التخطيط
١٠	عبدالله محمد العليوي	وزارة الإعلام	مدير عام البحوث والدراسات
١١	عبد الوهاب عبد الحفيظ	وزارة المياه والبيئة	مدير عام شؤون الموظفين
١٢	عبد صالح الطيب	وزارة الصناعة والتجارة	مدير عام شؤون الموظفين
١٣	علي سعيد قائد	وزارة الأوقاف والإرشاد	مدير عام شؤون الموظفين
١٤	د. علي محمد أحمد	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	وكيل الوزارة لقطاع علاقات العمل
١٥	عمر عبدالعزير عبد العلي	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	مدير عام التعاون مع دول جنوب شرق آسيا
١٦	فصل العبدلي	وزارة النقل	مدير عام النقل البري
١٧	فيصل أحمد غالب	وزارة التربية والتعليم	مدير عام شؤون الموظفين
١٨	د. مأمون الشامي	وزارة الشؤون القانونية	وكيل الوزارة لقطاع قضايا الدولة

الوظيفة الحالية	جهة العمل	الاسم	أ
مدير عام شئون الموظفين	وزارة الخارجية	محمد سعيد عبد العلي	١٩
مدير عام شئون الموظفين	وزارة النفط والمعادن	محمد علي سالم	٢٠
وكيل الوزارة لقطاع المشاريع	وزارة التعليم العالي والتدريب المهني	محمد عوض بن ربيعة	٢١
مدير عام التخطيط والإحصاء والمتابعة	وزارة الثروة السمكية	د. هاء رشيد أحمد	٢٢



## ملحق رقم ٢

أسئلة المقابلة التي أجراها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا في دوائن الوزارات

١- ماهي أنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة؟

٢- في حالة الإجابة على السؤال الأول بأن هناك نظام معلومات آلي، فهل هو نظام يستخدم بصورة مستقلة، أم يستخدم بصورة مبروجة مع النظم اليدوية؟

٣- ما أنواع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة؟

٤- ماهي الأساليب والوسائل المستخدمة حالياً في عملية جمع البيانات؟

٥- ماهي الأساليب والوسائل المستخدمة حالياً في عملية معالجة البيانات؟

٦- ماهي الوسائل والأدوات المستخدمة حالياً في حفظ المعلومات؟

٧- كيف يتم تزويدك بالمعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرار إداري معين؟ أو بمعنى آخر ماهي الطرق والوسائل التي تستخدمها لكي تحصل على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار إداري معين؟

٨- ماهي أنواع معلومات الموارد البشرية التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة؟ وما هي أكثر هذه الأنواع توفراً؟

٩- هل تحصل على معلومات دقيقة، ملائمة، واضحة، موسوعية، شاملة، حديثة، مبررة (يمكن استخدامها لاتخاذ أكثر من قرار، كما يمكن أن يستخدمها أكثر من قائد إداري)، في الوقت المناسب لاتخاذ

قرارائك؟ هي حالة الإجابة بالنفي ماهي أسباب ذلك؟

١٠- هل يتم الاستفادة من المعلومات التي توفرها نظم المعلومات المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة في عملية اتخاذ القرارات؟

١١- ماهي أكثر المعلومات استخداماً في ديوان الوزارة؟

١٢- هل توجد تحديثات لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة؟

١٣- ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآتية في ديوان الوزارة من وجهة نظرك؟

كما تقتصر توجيه المسؤولين الأتئين لمدرء عموم شئون الموظفين في ديوان الوزارة، أو مساعدتهم.

١- كم عدد مدرء عموم الإدارات العامة الفعليين (الذين يمارسون مهام وظيفة مدير عام) في ديوان الوزارة؟

٢- كم عدد وكلاء الوزارة الفعليين (الذين يمارسون مهام وظيفة وكيل وزارة) في ديوان الوزارة؟



## ملحق رقم ٢

مقياس الدراسة بصورته الأولية والذي تم عرضه على السادة الخبراء

المحكمين

الأكرم

الأستاذ /

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دوائر الوزارات في الجمهورية اليمنية"

وبذلك عبر دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية. مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دوليين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات للموظفين، معلومات الوظائف، للمعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالحصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. مدى استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ونتيجة لعدم توفر مقياس مناسب فقد رأى الباحث أن يقوم ببناء هذا المقياس، وبطراً لما نعهده فيكم من خبرة متخصصة ودقة وموضوعية، يرجى تفضلكم بإبداء وجهة نظركم في صلاحية الفقرات المقترحة للمقياس، والتي قام الباحث بصياغتها في ضوء الاعتماد على معطيات دراسته



الاستطلاعية المتمثلة في استقراء الأدبيات والدراسات السابقة وكذا النظريات المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة من جهة، والمعلومات التي تم الحصول عليها من القيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم من جهة أخرى.

ولقد قسم الباحث مقياس الدراسة إلى أربعة أجزاء متخصصة ومن ثم قسم كل جزء إلى مجالات تتوافق مع الإطار النظري للدراسة، وفيها تم تعريف كل مجال مع وضع المقياس المناسب له، وكذلك بدائل الإجابة، على النحو الآتي:

**الجزء الأول:** البيانات العامة: يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عامة عن القيادات الإدارية العليا من حيث: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المنصب القيادي، التدريب. وعن دواوين الوزارات من حيث: اسم ديوان الوزارة الذي يعمل فيه للفائد الإداري، نوع نظم المعلومات المستخدمة فيه.

**الجزء الثاني:** مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، حيث يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

**الجزء الثالث:** مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالحصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، ويهدف هذا الجزء

إلى جمع بيانات عن مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً بالخصائص الآتية:

- ١- الدقة: وتعني أن تصف المعلومات الموقف أو المشكلة محل القرار كما هي في حقيقتها بكل صدق وأمانة، وتمثلها الفقرة رقم ١.
- ٢- التوقيت المناسب: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامه باتخاذ القرار وتمثلها الفقرات رقم ٢، ٣، ٤.
- ٣- الملاءمة: أي أن تكون المعلومات متفقة مع احتياجات متخذ القرار وتمثلها الفقرات رقم ٥، ٦، ٧.
- ٤- الوضوح: أي أن تكون المعلومات حالية من الغموض ومشتقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض وأن تكون معروضة بشكل مناسب ومفهومة لمتخذ القرار وتمثلها الفقرات رقم ٨، ٩.
- ٥- المرونة: وتعني مدى قابلية المعلومات للتكيف بحيث يمكن استخدامها أكثر من مرة، كما يمكن تغييرها من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لعدد كبير من القادة الإداريين متخذي القرارات وتمثلها الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢.
- ٦- الموضوعية: ويقصد بها أن تكون المعلومات خالية من قصد التحريف أو التعبير لمرض التأثير على مستخدميها للوصول إلى نتيجة معينة، أي تعبير محتوى المعلومات بحيث تتفق مع أهداف ورغبات المستخدم وبذلك تكون المعلومات متحيزة وتمثلها الفقرة رقم ١٣.
- ٧- الشمول: أي أن تتصف المعلومات بالكمال الذي يفيد متخذ القرار، فلا تكون مفصلة أكثر من اللازم ولا موجزة بما يفقدها معناها

وتمثلها الفقرات رقم ١٤، ١٥، ١٦.

٨ إمكانية الوصول: بمعنى سرعة وسهولة الحصول على المعلومات كما وكيفا في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد وتمثله الفقرات رقم ١٧، ١٨، ١٩.

٩ الحدثة: أي أن المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار عدد اتحاده لقرار معين تم إنتاجها من بيانات حديثة وتمثلها الفقرة رقم ٢٠.

الجزء الرابع: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتنظيم، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. ويهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن مدى استخدام القيادات الإدارية العليا في دولتين للقرارات لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سلفاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

**وعليه:**

يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالحكم وإبداء ملاحظاتكم في:

- ١- مدى ملائمة الفقرات وصلاحياتها للمجال الذي تقيسه، ومن ثم ملائمتها وصلاحياتها للمقياس.
- ٢- مدى دقة وموضوعية الفقرات.
- ٣- مدى ملائمة البدائل المقترحة للإجابة.
- ٤- تعديل وتصويب الفقرات التي تحتاج إلى ذلك.
- ٥- إضافة أو حذف ما ترونه مناسباً من مجالات أو فقرات.
- ٦- الحكم على المقياس بصورة عامة.

ولكم خالص الشكر والتقدير،،،

**الباحث**

**خالد صالح السلطان**

**طالب ماجستير إدارة عامة**

أولاً: معلومات عامة.	
1	العمر: .....
2	المؤهل الدراسي : <input type="checkbox"/> أقل من ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> دبلوم بعد الثانوية. <input type="checkbox"/> جامعي. <input type="checkbox"/> دبلوم الدراسات العليا. <input type="checkbox"/> ماجستير. <input type="checkbox"/> دكتوراه.
3	التخصص العلمي (الحملة المؤهلات الجامعية): <input type="checkbox"/> إدارة. <input type="checkbox"/> محاسبة. <input type="checkbox"/> علوم سياسية. <input type="checkbox"/> اقتصاد. <input type="checkbox"/> إحصاء. <input type="checkbox"/> آخر: يرجى كتابة اسم التخصص: .....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): .....
5	المنصب القيادي: <input type="checkbox"/> مدير عام. <input type="checkbox"/> وكيل وزارة.
6	التدريب : <input type="checkbox"/> في مجال الإدارة بشكل عام: عدد الدورات: ... <input type="checkbox"/> في مجال اتخاذ القرارات الإدارية: عدد الدورات: ... <input type="checkbox"/> في مجال المعلومات وتقنياتها: عدد الدورات: ...
7	جهة العمل (اسم ديوان الوزارة الذي تعمل فيه): .....

8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في ديوان الوزارة:
<input type="checkbox"/>	نظام الملفات.
<input type="checkbox"/>	نظام المسجلات.
<input type="checkbox"/>	نظام البطاقات.
<input type="checkbox"/>	نظام الحاسب الآلي.
<input type="checkbox"/>	نظم أخرى: يرجى ذكره: .....

**ثانياً:** مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين للوزارات.

ويعرفها الباحث: بأنها تلك العوامل التي تعترض وتعوق تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين للوزارات واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تتمثل في المعوقات التنظيمية والقانونية، المعوقات التكنولوجية والاقتصادية، المعوقات البشرية.

وقد اعتمد الباحث في تحديد بدائل الإجابة لهذا المقياس، مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة الذي أعمل فيه تتمثل في:					
م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
المعوقات التنظيمية والقانونية					
1	لا توجد إدارة مختصة بإدارة المعلومات				

				قاعدة البيانات لا تتيح استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية	2
				تعدد الهيئات واللجان المسؤولة عن التعامل مع المعلومات وتقنياتها	3
				الهيكل التنظيمي غير قادرة على استيعاب نظم المعلومات الإدارية الآلية	4
				عدم تناسب التشريعات القانونية النافذة مع تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية	5
				لا توجد استراتيجيات وطنية للمعلومات تتيح لديوان الوزارة الاستفادة منها في تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية	6
				غياب التنسيق مع دولوين للوزارات الأخرى فيما يتعلق بتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية	7
				الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها	8
				التخطيط غير السليم لكيفية	9

				الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	
				تعدد مستويات التنظيم الإداري لديوان الوزارة	10
المعوقات التكنولوجية والاقتصادية					
				عدم توفر تقنيات المعلومات الحديثة في السوق المحلية	11
				عدم توفر الموارد المالية الكافية	12
				ارتفاع التكلفة	13
المعوقات البشرية					
				عدم الانترلم الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا للاستفادة من تقنيات المعلومات الحديثة	14
				صعوب إلمل بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدمها	15
				عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم	16
				خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تغيير الأوضاع القائمة	17
				نقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها	18

				واستخدامها	
				عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والعنصرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	19
				عدم امتلاك القيادات الإدارية للعليا للروية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية	20
				قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	21
				عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات	22
				عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي	23
				تفتي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية	24



**ثالثاً:** مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، وفيه يعرف الناحث معلومات الموارد البشرية على النحو الآتي:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات للموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبيّن: أسماء الموظفين وعندهم مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب المعيين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة،

طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت للترقية عليها، المراتب التي تمت للترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تصوية أوصاعهم الوظيفية خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، للتدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت للتصوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت للتصوية عليها، مبررات للتصوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، للتدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشملونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا محيين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صفاتي المراتب التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر عدد ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، للتدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات

الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها.

- ٢ -

معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة مورعة حسب طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والفترات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

- ٣ -

المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعليمات شئون الموظفين.

- ٤ -

معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة مورعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد،

المؤهلات و التخصصات العلمية، مكن وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، للدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قائمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

وقد اعتمد الباحث في تحديد بدائل الإجابة لهذا المقياس، مقياس ليكرت الحماسي على النحو الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

يوفر نظام معلومات المولد البشرية المستخدم حاليا في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين:

م	المقبرة	صالحة	غير صالحة	التعليق	ملاحظات
1	تعبير عن جميع الأوضاع المتعلقة بالموظفين				
2	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات				

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	التعيين				
6	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التكريب				
7	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
8	غير متناقضة				
9	حالية من العموض				
10	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات التعيين				
11	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات التكريب				
12	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
13	غير متحيرة				
14	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين				

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
15	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب				
16	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء الخدمة				
17	بسهولة وبسر				
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة  
معلومات عن الوظائف:

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
1	تعبير عن جميع الأوصاف المتعلقة بالوظائف				
2	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتاج				

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
6	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التكريب				
7	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
8	غير متعلقة				
9	خالية من العموم				
10	يمكن لأي قائد إداري في الدول استخدامها لاتخاذ قرارات التعيين				
11	يمكن لأي قائد إداري في الدول استخدامها لاتخاذ قرارات التكريب				
12	يمكن لأي قائد إداري في				

م	المقالة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	الديوان استخدمها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
13	غير متحيزة				
14	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين				
15	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب				
16	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء الخدمة				
17	بسهولة ويسر				
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية:

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
1	تعبير عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بإدارة				



م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعليق	ملاحظات
	الموارد البشرية				
2	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
6	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
7	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
8	غير متناقضة				
9	خالية من الغموض				
10	يمكن لأي قائد إداري في				

٨	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	الديوان لمستخدمها لاتخاذ قرارات التعيين				
11	يمكن لأي قائد إداري في الديوان لمستخدمها لاتخاذ قرارات التدريب				
12	يمكن لأي قائد إداري في الديوان لمستخدمها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
13	غير متحيرة				
14	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين				
15	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب				
16	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء الخدمة				
17	بسهولة وبسر				
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

يوفر نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن سوق العمالة-

م	المقولة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
1	تعبر عن كافة أوصاف العمالة في سوق العمل				
2	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
6	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
7	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات				

م	المقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	إنهاء خدمة الموظفين				
8	غير متناقضة				
9	حالية من العموض				
10	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات التعيين				
11	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات التدريب				
12	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
13	غير متحيزة				
14	محتصرة وتفي بالعرض لاتحاد قرارات التعيين				
15	محتصرة وتفي بالعرض لاتحاد قرارات التدريب				
16	محتصرة وتفي بالعرض لاتحاد قرارات إنهاء الخدمة				
17	بسهولة ويسر				

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

رابعاً: مقياس استخدام القيادات الإدارية للعليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟					
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا استخدمها	درجة ضئيلة جداً
1	التعيين				
2	التدريب				
3	إنهاء خدمة الموظفين				
ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟					
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا استخدمها	درجة ضئيلة جداً
1	التعيين				
2	التدريب				
3	إنهاء خدمة الموظفين				

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟						
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا استخدمها	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التكريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟						
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا استخدمها	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التكريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					



## ملحق رقم ٤

### أسماء الأساتذة الخبراء المحكمين

م	الاسم	جهة العمل	التخصص العلمي
١	أ.د. حمود عبدالله صالح عقلائ	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إدارة أعمال
٢	أ.د. محمد علي الحزيزي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إدارة عامة
٣	د. أحمد ناصر الظرافي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إدارة أعمال
٤	د. فراح يحي محمد الرزاسي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إحصاء
٥	د. سعيد أحمد حسن	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إحصاء
٦	د. منان غلب المرفضي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إدارة أعمال
٧	د. عبدالعزيز محمد الشعبي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	علوم سياسية
٨	د. عبدالكريم عبدالله الروضي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إدارة عامة
٩	د. عبدالكريم فاسم المياغي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إحصاء
١٠	د. فضل المحمودي	كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إدارة أعمال

## ملحق رقم ٥

مقياس الدراسة الذي تم استخدامه لاختبار الصلح التنبؤي للمقياس

أخي للقائد الإداري/ الأكرم

تحية طيبة

وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ودور الوزارات في الجمهورية اليمنية"

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات للموارد البشرية المستخدمة حالياً في دوائر الوزارات لمعلومات للموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، لمعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مدى استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دوائر الوزارات. استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. وكونك أحد القيادات الإدارية العليا متحذي القرارات يضع الباحث مقياس هذه الدراسة بين يديك، راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بنفع وبنقة وعناية لكي تجيب على فقراته، باختيار بديل واحد من البدائل الموجودة أمام كل فقرة وذلك بوضع علامة ( √ ) تحت البديل الذي يعبر عن موقفك بكل أمانة وصدق بجريك



الله على ذلك الأجر والثواب. كما أن إجابتك التي تعبر عن رأيك لا تمثل أبداً أنك مصيب أو مخطئ حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، لذا فإن أفضل إجابة ستكون المعبرة عن موقعك بكل صدق ولأمانة، وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) ستسهم بشكل كبير في خدمة العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطنك الحبيب من جهة أخرى، كما يرجو الباحث من سوانتك التكرم بالإجابة على البيانات العامة التي هي بداية المقياس، وأن لا تترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيب عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن إجابتك على فقرات هذا المقياس التي تمثل رأيك تماماً ستكون أحد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي،،،

**الباحث**

**خالد صالح السلطان**

**طالب ماجستير إدارة عامة**

أولاً بيانات علمية	
1	الاسم: .....
2	المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> أقل من ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> دبلوم بعد الثانوية. <input type="checkbox"/> جامعي. <input type="checkbox"/> ماجستير. <input type="checkbox"/> دكتوراه.
3	التخصص العلمي: .....
4	مسوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): .....
5	الوظيفة الحالية: مدير عام. <input type="checkbox"/> وكيل وزارة <input type="checkbox"/>
6	المشاركة في دورات تدريبية: <input type="checkbox"/> شاركت. <input type="checkbox"/> لم أشترك. في حالة المشاركة يرجى ذكر: عدد الدورات التدريبية: ..... مجالات الدورات التدريبية: ..... : .....
7	جهة العمل (اسم ديوان الوزارة الذي تعمل فيه حالياً): .....
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه، وفي حالة استخدام أكثر من نظام يرجى ترقيمها بحيث يعطى الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليه وهكذا حتى يعطى الرقم (5) لآخرها استخداماً وذلك في المربع الذي أمام كل منها. <input type="checkbox"/> نظام الملفات. <input type="checkbox"/> نظام السجلات. <input type="checkbox"/> نظام البطاقات. <input type="checkbox"/> نظام الحاسب الآلي. <input type="checkbox"/> نظام آخر: يرجى ذكره: <input type="checkbox"/> .....

ثانياً: الفقرات الآتية تمثل الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامة ( ✓ ) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

- ١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم مورعين

حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات المعيّنين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما نوضح أيضاً.

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المرتبات التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تصوية أوصاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف

ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معيّنين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معيّنين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين:

م	المقبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبير عن جميع الأوصاف المتعلقة بالموظفين					
2	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
3	غير متناقصة					
4	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
5	خالية من العيوب					
6	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
8	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
9	غير متحيزة					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب					
11	بأقل تكلفة					
12	حديث					
13	بسهولة ويسر					
14	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
15	بأقل جهد					
16	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
17	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
18	محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٢. معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توصح عدد للوظائف المشمولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب طبيعتها واجباتها،

مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل وللتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف المشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات المولد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الوظائف؟

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات المولد البشرية المختلفة					
20	خالية من العيوب					
21	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
22	حديثة					
23	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين					
24	غير متناقضة					
25	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	غير متحيزة					
27	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
28	بأقل تكلفة					
29	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
30	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
31	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب					
32	بأقل جهد					
33	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
34	بسهولة ويسر					
35	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء الخدمة					
36	تعتبر عن جميع الأوصاف المتعلقة بالوظائف					

٣ المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات



عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالعانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالعانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	بسهولة ويسر					
38	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
39	بأقل جهد					
40	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
41	خالية من الغموض					
42	تعتبر عن جميع الأوصاف للعانونية المتعلقة بإدارة الموارد					

أ	المقولة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البشرية					
43	غير متميزة					
44	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
45	بأقل تكلفة					
46	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
47	محتصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
48	غير متناقضة					
49	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
50	حديثة					
51	محتصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
52	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
53	محتصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	هي المعلومات التي نحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٤- معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توصلح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة، كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن سوق العمالة:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	مختصرة وتفي بالفرص لاتخاذ قرارات التعمير					
56	غير متغيرة					

م	المقبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
57	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
60	خالية من العموص					
61	مختصرة وفي الغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
62	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة وبسر					
64	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية للمختلفة					
65	حديثة					
66	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
67	تعبير عن المواصفات الوظيفية للعمالة الموجودة في سوق العمل					
68	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الموظفين					
69	بأقل جهد					
70	محتصرة وتفي بالغرض لاتحاد قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
71	بأقل تكلفة					
72	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتحاد قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

**ثالثاً:** الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم

باتخاذها.

يرجى وضع علامة ( √ ) في خلية الإجابة التي تراها معبرة عن

درجة موافقتك.

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التكريم					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

4	التعيين				
5	التدريب				
6	إنهاء خدمة الموظفين				

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا أستعملها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
7	التعيين					
8	التدريب					
9	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا أستعملها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
10	التعيين					
11	التدريب					
12	إنهاء خدمة الموظفين					

رابعاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظم

المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة ( √ ) في حانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات					
2	قاعدة البيانات الحالية لا تتيج استخدامها					
3	تعدد الهيئات واللجان المسؤولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات					
4	عدم توافق التشريعات القانونية المائدة مع تطبيقها واستخدامها					
5	عدم وجود استراتيجية وطنية للمعلومات تتيج لديوان الوزارة الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها					
6	غياب التنسيق مع دولوين الوزارات ذات العلاقة					
7	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها					
8	التخطيط غير الملائم لكيفية					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
9	عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة					
10	ارتفاع التكلفة					
11	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها					
12	ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها					
13	عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم					
14	خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تعيير الأوضاع القائمة					
15	انحياز القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها					
16	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة على استخدام					



م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
17	عدم امتلاك بعض الفئات الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية					
18	قصور في برامج تدريب المولد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
19	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات					
20	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي					
21	نكسي حالة الأمية الإلكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية					

## ملحق رقم ٦

### خصائص أفراد العينة المختارة لاختبار الصديق التنبؤي للمقياس

٢	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا	المستوى الوظيفي			
		مدير عام		وكيل وزارة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	٢٠ - ٢١	٠	٠	٠	٠
	٢١ - ٤٠	%٢٥,٩٢	٧	٠	٧
	٤١ - ٥٠	%٢٩,٦٣	٨	%١٨,٥٢	٥
	٥١ - ٦٠	%١٨,٥٢	٥	%٧,٤١	٢
	٦١ سنة فأكثر	٠	٠	٠	٠
٢	أقل من ثانوية عامة	٠	٠	٠	٠
	ثانوية عامة	٠	٠	٠	٠
	بعلوم بعد الثانوية	%٣,٧٠	١	٠	٠
	جامعي	%٣٧,٠٤	١٠	%٧,٤١	٢
	بعلوم الدراسات العليا	%٣,٧٠	١	%٣,٧٠	١
	ماجستير	%٢٢,٢٢	٦	%٣,٧٠	١
	دكتوراه	%٧,٤١	٢	%١١,١١	٣
٣	تخصصات غير إدارية	%٥١,٨٥	١٤	%١٤,٨٢	٤
				%١٦,٦٧	١٨

٣	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا	المستوى الوظيفي				
		مدير عام		وكيل وزارة		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٤	مستوى الخبرة	٢٢,٢٢	٦	١١,١١	٣	تخصصات إدارية
		٣,٧٠	١	.	.	٥ سنوات فأقل
		١٤,٨٢	٤	٣,٧٠	١	١٥ - ٦
		٢٢,٢٢	٦	٧,٤١	٢	٢٥ - ١٦
		١٨,٥٢	٥	١٤,٨٥	٤	٣٥ - ٢٦
٥	جهة العمل	٣,٧٠	١	.	.	٣٦ سنة فأكثر
		٥٥,٥٥	١٥	١٤,٨٢	٤	نولون ودرجات ختامية
		١٨,٥٢	٥	١١,١١	٣	نولون ودرجات إدارية
٦	التدريب	٧,٤١	٢	١١,١١	٣	لم يشارك
		٤٤,٤٤	١٢	٧,٤١	٢	تدريب في مجالات أخرى
		٢٢,٢٢	٦	٧,٤١	٢	تدريب في مجالات الإدارة

## ملحق رقم ٧

### مقياس الدراسة المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية

أخي القائد الإداري الأكرم

تحية طيبة

وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دوائر الوزارات في الجمهورية اليمنية"

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية للمستخدمة حالياً في دوائير الوزارات لمعلومات قـمـوارد البـشـرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ للقرارات، مدى استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات للموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دوائير الوزارات. استكمالاً لمتطلبات يدل درجة الماجستير في الإدارة العامة. وكونك احد القيادات الإدارية العليا متحذي القرارات يصع الباحث مقياس هذه الدراسة بين يديك، راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بتمعن ودقة وعناية لكي تجيب على فقراته، باختيار بديل واحد من البدائل الموجودة أمام كل فقرة وذلك بوصف

علامة ( ٧ ) تحت البديل الذي يعبر عن موقفك بكل أمانة وصدق يجريك الله على ذلك الأجر والثواب. كما أن إجابتك التي تعبر عن رأيك لا تمثل أبداً أنك مصيب أو مخطئ حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، لذا فإن أفضل إجابة ستكون المعبرة عن موقفك بكل صدق وأمانة، وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) متسهم بشكل كبير في خدمة العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطنك الحبيب من جهة أخرى، كما يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة على البيانات العلامة التي في بداية المقياس، ولن لا نترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيب عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن إجابتك على فقرات هذا المقياس التي تمثل رأيك تماماً ستكون أحد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاؤكم لما فيه خدمة للعلم والبحث العلمي،،،

**الباحث**

**خالد صالح السلطان**

**طالب ماجستير إدارة عامة**

أولاً البيانات العامة	
1	الاسم: .....
2	المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> لكل من ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> ثانوية عامة <input type="checkbox"/> دبلوم بعد الثانوية <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دبلوم الدراسات العليا. <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه.
3	التخصص العلمي: .....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالمستويات) .....
5	الوظيفة الحالية: مدير عام <input type="checkbox"/> وكيل وزارة <input type="checkbox"/>
6	المشاركة في الدورات التدريبية <input type="checkbox"/> شاركت. <input type="checkbox"/> لم أشارك. في حالة المشاركة يرجى ذكر: عدد الدورات التدريبية: ..... مجالات الدورات التدريبية: ..... ..... .....
7	جهة العمل (اسم ديوان الوزارة الذي تعمل فيه حالياً) .....
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه: <input type="checkbox"/> نظام الملفات. <input type="checkbox"/> نظام السجلات. <input type="checkbox"/> نظام البطاقات. <input type="checkbox"/> نظام الحاسب الآلي. <input type="checkbox"/> نظام آخر: يرجى ذكره: .....
9	في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة سابقاً يرجى ترتيبها من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، وذلك بترقيمها في المربع الذي أمام كل منها بحيث تعطي الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليه وهكذا حتى تعطي الرقم (5) لأقلها استخداماً. <input type="checkbox"/> نظام الملفات. <input type="checkbox"/> نظام السجلات. <input type="checkbox"/> نظام البطاقات. <input type="checkbox"/> نظام الحاسب الآلي. <input type="checkbox"/> نظام آخر.

هـ الفقرات الآتية تمثل الحصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامة ( √ ) في حانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات المعيين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة لوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد للموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف

ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، للمراتب التي تمت للترقية عليها، مبررات الترقية.

ح أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوصاعهم الوظيفية خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمرتبات التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات التي كانوا معيين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، عدد ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات



والمراتب التي كانوا معينين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية للمستخدم حالياً في ديوان  
الوزارة معلومات عن الموظفين:

م	الفقـرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبير عن جميع الأوضاع المتعلقة بالموظفين					
2	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
3	غير متناقصة					
4	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
5	حالية من النموذج					
6	مختصرة وتفي بالمرس لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
8	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التكريب					
9	غير متغيرة					

م	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب					
11	بأقل تكلفة					
12	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
13	حديثه					
14	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
15	بسهولة ويسر					
16	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
17	بأقل جهد					
18	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توصل عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة مورعة حسب:

طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، لأسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الوظائف:

م	الفرصة	موافق في بشدة	موافق في	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
20	خالية من الغموض					
21	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
22	حديثة					
23	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين					
24	غير متناقضة					

م	الفقرة	موافق في بشدة	موافق في	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
26	غير متحيزة					
27	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
28	بأقل تكلفة					
29	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
30	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
31	مختصرة وتفي بالمرض لاتخاذ قرارات التدريب					
32	بأقل جهد					
33	بسهولة ويسر					
34	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
35	مختصرة وتفي بالفرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

م	الفئة	موافق في بشدة	موافق في	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	تعبير عن جميع الأوصاف المتعلقة بالوظائف					

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

م	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	بسهولة ويسر					
38	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
39	بأقل جهد					
40	يمكن استخدامها لاتخاذ أي					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
41	خالية من العوض					
42	تعبر عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية					
43	غير متحيزة					
44	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
45	بأقل تكلفة					
46	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
47	مختصرة وتفي بالفرص لاتخاذ قرارات التعيين					
48	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
49	حديثة					
50	مختصرة وتفي بالفرص لاتخاذ قرارات التدريب					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥١	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
٥٢	مختصرة وتفي بالفرص لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
٥٣	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
٥٤	غير متناقصة					

٤- معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة حصة كل مجموعة مورعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة مورعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية للمستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن سوق العمالة:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	مختصرة ونقي بالعرض لاتحاد قرارات التعيين					
56	غير متحيزة					
57	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتحاد قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتحاد قرارات التعيين					
60	خالية من الغموض					
61	مختصرة ونقي بالعرض لاتحاد قرارات التدريب					
62	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة وبسر					
64	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
65	حديثة					
66	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					



م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
67	تعبير عن المواصفات الوظيفية للعمالة الموجودة في سوق العمل					
68	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
69	بأقل جهد					
70	مختصرة ونقي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
71	بأقل تكلفة					
72	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

**ثالثاً:** الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم

باتخاذها.

يرجى وضع علامة ( √ ) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن

درجة موافقتك.

### معلومات الموظفين

<p>ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات للموارد البشرية الآتية:</p>						
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا استخدمها	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

### معلومات الوظائف

<p>ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات للموارد البشرية الآتية:</p>						
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا استخدمها	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً
4	التعيين					
5	التدريب					
6	إنهاء خدمة الموظفين					

## المعلومات القانونية

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
7	التعيين					
8	التدريب					
9	إنهاء خدمة الموظفين					

## معلومات سوق العمالة

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
10	التعيين					
11	التدريب					
12	إنهاء خدمة الموظفين					

رابعاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة ( √ ) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات					
2	قاعدة البيانات الحالية لا تسبح استخدامها					
3	نعدد الهيئات واللجان المستولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات					
4	عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها					
5	عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تسبح لسيوان الوزارة الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها					
6	غياب التنسيق مع ديوان الوزارة ذات العلاقة					
7	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ملأج في أداء وظائفه بدون استخدامها					
8	التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
9	عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة					

م	التفسير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
10	ارتفاع التكلفة					
11	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها					
12	ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها					
13	عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم					
14	خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تغيير الأوضاع القائمة					
15	افتقار القيادات الإدارية العليا للمصالحات الكافية لتطبيقها واستخدامها					
16	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
17	عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للردية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية					
18	قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					

م	الهدف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات					
20	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي					
21	نقصي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية					

## ملحق رقم ٨

### خصائص أفراد عينة التجربة الاستطلاعية

م	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا	المستوى الوظيفي					
		مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	العمر	٢١ - ٣٠	٥	%٤,١٧	٠	٠	٥
		٣١ - ٤٠	٤٠	%٢٢,٢٢	١	%٠,٨٣	٤١
		٤١ - ٥٠	٤٥	%٢٧,٥٠	١١	%٩,١٦	٥٦
		٥١ - ٦٠	١١	%٩,١٧	٧	%٥,٨٣	١٨
		٦١ سنة فأكثر	٠	٠	٠	٠	٠
٢	المزيج العلمي	أقل من ثانوية عامة	٢	%١,١٧	٠	٠	٢
		ثانوية عامة	٩	%٧,٥٠	٢	١,١٧	١١
		دبلوم بعد الثانوية	١٠	%٨,٣٣	٠	٠	١٠
		جامعي	٦١	%٥٠,٨٤	٥	%٤,١٧	٦٦
		دبلوم الدراسات العليا	٣	%٢,٥٠	١	%٠,٨٣	٤
		ماجستير	١٣	%١٠,٨٣	٤	%٢,٢٢	١٧
		دكتوراه	٣	%٢,٥٠	٧	%٥,٨٣	١٠
٣	نحاصات غير إدارية	٦٤	%٥٢,٣٤	١١	%٩,١٦	٧٥	%٦٢,٥

		نحاصات إدارية	٢٧	%٢٠,٨٢	٨	%٦,١٧	٤٥	%٢٧
٤	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١	%٠,٨٢	.	.	١	%٠,٨٢
		٦ - ١٥	١٧	%١٤,١٧	٢	%٢,٤٩	٢٠	%٤٩,٢٤
		١٦ - ٢٥	٥٧	%٤٧,٥٠	٥	%٤,١٧	٦٢	%٥١,٦٧
		٢٦ - ٣٥	٢٢	%١٨,٢٢	١٠	%٨,٢٢	٢٢	%٢٦,٦٦
		٣٦ سنة فأكثر	٤	%٢,٢٢	١	%٠,٨٢	٥	%٤,١٦
٥	جهة العمل	دوليين وزارات خدمية	٦٩	%٥٧,٥٠	١٥	١٢,٥٠ %	٨٤	%٧٠
		دوليين وزارات إيرانية	٢٢	%٢٦,٦٧	٤	%٢,٢٢	٢٦	%٢٠
٦	التدريب	لم يشارك	٢١	%١٧,٥٠	٨	%٦,٦٧	٢٩	%٢٤,١٧
		تدريب في مجالات أخرى	٤٦	%٣٨,٢٢	٤	٢,٢٢	٥٠	%٤١,٦٦
		تدريب في مجالات الإدارة	٢٤	%٢٨,٢٢	٧	%٥,٨٢	٤١	%٣٤,١٦



## ملحق رقم ٩

نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس الدراسة التجريبية الاستطلاعية

جدول رقم ١ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات التجريبية الاستطلاعية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة النقطة (T-test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	تحراف معاري	وسط حسابي	تحراف معاري			
١	٢,٣٨	١,٠٤٠	٣,٨٨	٠,٩٧٦	-٥,٩٥٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٣,١٣	١,٠٧٠	٤,٢٨	٠,٥٢٣	-٥,٤٩٢	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٣,٠٦	٠,٩٨٢	٣,٧٥	٠,٧١٨	-٣,١٩٧	٦٢	٠,٠٠٢
٤	٣	٠,٩٨٤	٤,٤٤	٠,٧١٦	-٦,٦٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,٨١	٠,٩٦٥	٣,٨١	٠,٧٣٨	-٤,٦٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
٦	٢,٥٠	١,٠٤٧	٤,١٩	٠,٩٦٥	-٦,٧٠٣	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٢,٢٨	١,١١٤	٣,٢٨	٠,٨٥٩	-٤,٠٣٥	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٢,٩٤	١,١٩٠	٤,٣٤	٠,٩٠٢	٥,٣٢٨	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٣٨	١,٠٠٨	٤,٠٣	٠,٩٣٣	٦,٨٢٧	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٣,١٦	١,١١٠	٤,٢٢	٠,٦٥٩	٤,٦٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
١١	٢,٣٤	١,١٥٣	٣,٩٤	١,٢١٦	-٥,٣٧٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٢٥	١,١٣٦	٤,١٣	٠,٧٠٧	٣,٦٩٩	٦٢	٠,٠٠١
١٣	١,٦٩	١,٠٦١	٣,٢٥	١,٤٥٩	-٤,٩٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٤	٣,٠٦	١,٠٤٥	٤,١٣	٠,٧٥١	٤,٦٦٩	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة القسما		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n-1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حصلي	تحراف معياري	وسط حصلي	تحراف معياري			
١٥	٢,٦٦	١,٢٦٠	٤,١٣	١,٠٠٨	-٥,١٤٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٦	٣,٨٨	٠,٦٠٩	٤,٣٨	٠,٦٦٠	-٣,١٥٠	٦٢	٠,٠٠٢
١٧	٢,٢٨	١,٠٢٣	٣,٦٣	١,٢٦٤	-٤,٦٧٥	٦٢	٠,٠٠١
١٨	٢,٥٠	١,١٣٦	٤,٣١	٠,٥٩٢	٨,٠٠٤	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	١,٥٣	٠,٨٠٣	٣,٠٣	١,٠٩٢	-٦,٢٦١	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	١,٥٩	٠,٧٩٨	٣,٠٣	١,٠٩٢	-٦,٠١٣	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٢,٣١	١,٠٩١	٣,٨١	٠,٦٩٢	-٦,٥٦٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢٢	١,٤٧	٠,٧١٨	٣,٠٣	١,١٧٧	-٦,٤١٠	٦٢	٠,٠٠٠
٢٣	٢,٤١	١,١٦٠	٣,٧٢	٠,٦٣٤	-٥,٦١٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٤	١,٩٤	١,٠١٤	٣,١٦	١,٠٥١	-٤,٧٢٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢٥	٢,٦٦	١,١٢٥	٣,٨١	٠,٥٩٢	-٥,١٤٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٦	١,٩٧	٠,٨٩٧	٣,٣١	٠,٩٣١	-٥,٨٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
٢٧	٢,٥٠	١,١٠٧	٣,٨١	٠,٥٩٢	-٥,٩١٣	٦٢	٠,٠٠٠
٢٨	١,٥٣	٠,٨٠٣	٣,٣١	١,٢٣٠	٦,٤٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٩	٢,٦٩	١,٠٩١	٣,٨٤	٠,٨٠٨	-٤,٨٢٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣٠	٢,٦٩	١,٠٣٠	٤,٠٩	٠,٥٨٨	-٦,٧٠٨	٦٢	٠,٠٠٠
٣١	٢,٦٦	١,١٢٥	٣,٨١	٠,٥٩٢	-٥,١٤٥	٦٢	٠,٠٠٠
٣٢	١,٦٣	٠,٧٩٣	٣,٢٢	١,١٢٨	-٦,٥٣٧	٦٢	٠,٠٠٠
٣٣	٢,٧٥	١,١٣٦	٣,٧٨	٠,٥٥٣	٤,٦١٨	٦٢	٠,٠٠٠
٣٤	٧	١,٠٤٧	٣,٢٨	١,٠٥٤	-٤,٨٧٧	٦٢	٠,٠٠٠
٣٥	٢,٦٩	١,١٤٨	٣,٩٤	٠,٤٣٥	٥,٧٥٨	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة قننبا		المجموعة لطيا		القيمة قننبا (T-test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين ■
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
٣٦	١,٤٧	٠,٧١٨	٢,٩١	١,٢٠١	-٥,٨١٢	٦٢	٠,٠٠٠
٣٧	١,٧٢	٠,٩٢٤	٣,٤٤	٠,٨٧٨	-٧,٦٢٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣٨	٢,٥٠	١,٢١٨	٣,٧٨	٠,٨٢٢	-٤,٩١٣	٦٢	٠,٠٠٠
٣٩	١,٨٤	٠,٨٤٧	٣,٤٧	٠,٨٤٢	-٧,٦٩٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٠	١,٥٠	٠,٦٢٢	٢,٨١	٠,٨٩٦	-٦,٨٠٨	٦٢	٠,٠٠٠
٤١	١,٦٦	٠,٦٠٢	٣,٠٦	١,٠١٤	-٦,٧٤٧	٦٢	٠,٠٠٠
٤٢	١,٤١	٠,٤٩٩	٢,٨١	١,٠٩١	-٦,٦٣٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٣	٢,٤١	١,٣٦٥	٤,٠٣	٠,٧٨٢	-٥,٨٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٤٤	٢,٦٩	١,٢٨١	٤,١٣	٠,٧٠٧	-٥,٥٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
٤٥	١,٦٩	٠,٦٤٤	٣,٢٨	١,١٧٠	-٦,٧٤٧	٦٢	٠,٠٠٠
٤٦	٢,٤٤	١,٠٤٥	٣,٨٤	٠,٨٠٨	-٦,٠٢٢	٦٢	٠,٠٠٠
٤٧	٢,٦٦	١,٢٦٠	٤	٠,٦٧٢	-٥,٣٢٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٨	١,٦٩	٠,٦٩٣	٣,٢٨	٠,٨٨٨	-٨,٠٠٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٩	٢,٨٨	١,٢٨٩	٣,٩٧	٠,٧٤٠	-٤,٦٦٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥٠	١,٦٩	٠,٧٨٠	٢,٧٥	١,٣٤٤	-٣,٨٦٧	٦٢	٠,٠٠٠
٥١	٢,٢٥	٠,٩١٦	٣,٥٩	٠,٧١٢	٦,٥٥٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥٢	٢,٢٨	٠,٨٥١	٣,٨٤	٠,٦٢٨	٨,٣٥٦	٦٢	٠,٠٠٠
٥٣	٢,٧٨	١,٢٦٣	٣,٨٤	٠,٨٨٤	٣,٨٩٨	٦٢	٠,٠٠٠
٥٤	٢,٧٨	١,٢٦٣	٣,٨١	٠,٨٥٩	-٣,٨١٩	٦٢	٠,٠٠٠
٥٥	١,٤٤	٠,٧١٦	٣,١٦	٠,٩٢٠	-٨,٣٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٥٦	١,٣٤	٠,٥٤٥	٣	٠,٨٤٢	-٩,٣٣٦	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حصلي	تحراف معياري	وسط حصلي	تحراف معياري			
٥٧	١,٤٤	٠,٧١٦	٢,٩٤	٠,٩٤٨	-٧,١٤٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥٨	١,٣٨	٠,٦٦٠	٢,٩٤	٠,٩٤٨	-٧,٦٥١	٦٢	٠,٠٠٠
٥٩	١,٥٣	٠,٩٥٠	٣,٢٨	٠,٨٨٨	٧,٦١٢	٦٢	٠,٠٠٠
٦٠	١,٣٤	٠,٥٤٥	٢,٩٧	٠,٨٢٢	٩,٣١٥	٦٢	٠,٠٠٠
٦١	١,٣٨	٠,٦٠٩	٣,٠٦	٠,٨٠١	-٩,٤٨٩	٦٢	٠,٠٠٠
٦٢	١,٣١	٠,٥٣٥	٢,٩٧	٠,٦٩٥	-١٠,٦٨٣	٦٢	٠,٠٠٠
٦٣	١,٢٥	٠,٥٦٨	٣	٠,٩٥٠	-٨,٩٤١	٦٢	٠,٠٠٠
٦٤	١,٣٤	٠,٦٥٣	٢,٨٨	٠,٨٧١	-٧,٩٥٩	٦٢	٠,٠٠٠
٦٥	١,٣١	٠,٥٩٢	٢,٨٨	١,١٥٧	-٦,٨٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٦٦	١,٣٨	٠,٦٠٩	٣,٠٣	٠,٧٤٠	-٩,٧٧٧	٦٢	٠,٠٠٠
٦٧	١,٢٥	٠,٥٠٨	٢,٤٧	٠,٧١٨	٧,٨٤١	٦٢	٠,٠٠٠
٦٨	١,٤٤	٠,٧١٦	٣	٠,٧٦٢	-٨,٤٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
٦٩	١,٣١	٠,٦٤٤	٢,٩٧	٠,٩٦٧	-٨,٠٦٤	٦٢	٠,٠٠٠
٧٠	١,٣٨	٠,٧٠٧	٣,٠٦	٠,٧٥٩	-٩,٢٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٧١	١,٣٤	٠,٧٠١	٣,٠٦	٠,٩٨٢	-٨,٠٦١	٦٢	٠,٠٠٠
٧٢	١,٤١	٠,٧١٢	٣,١٣	٠,٧٩٣	-٩,١٢٢	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٢ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس استخدام القيادات الإدارية للعليا لمعلومات للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات - التجربة الاستطلاعية

رقم الفقرة	للمجموعة الثانية		للمجموعة العليا		القيمة التائية (T test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢,٩١	٠,٨٥٦	٤,٧٨	٠,٤٢٠	-١١,١٢٣	٦٢	٠,٠٠٠
٢	١,٥٦	٠,٦٦٩	٣,٨٤	٠,٥٧٤	-١٤,٦٣٨	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢	٠,٨٤٢	٤,٥٠	٠,٧١٨	-١٢,٧٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٥٦	٠,٨٧٨	٤,٥٣	٠,٥٠٧	-١٠,٩٨٨	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,١٦	٠,٦٧٧	٤,١٦	٠,٤٤٨	-١٣,٩٣٤	٦٢	٠,٠٠٠
٦	١,٦٣	٠,٦٠٩	٣,٧٨	٠,٦٠٨	-١٤,١٧١	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٣,١٣	١,٠٠٨	٤,١٣	٠,٤٩٢	٧,٥٦٥	٦٢	٠,٠٠٠
٨	١,٧٢	٠,٧٢٩	٣,٧٥	٠,٥٠٨	-١٢,٩٢٣	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,١٣	١,٠٤٠	٤,٣١	٠,٥٩٢	-١٠,٣٤٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٢,٢٥	٠,٨٠٣	٤,٢٢	٠,٦٠٨	-١١,٠٥٤	٦٢	٠,٠٠٠
١١	١,٧٢	٠,٥٨١	٣,٣٤	٠,٦٠٢	-١٠,٩٩٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	١,٧٥	٠,٦٧٢	٣,٣٤	٠,٦٥٣	-٩,٦٢١	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٣ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فترات مقياس معوقات  
تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية - التجربة الاستطلاعية

رقم الفقرة	المجموعة للسيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T - test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢,١٩	١,٢٧٨	٣,٨٤	١,٢٩٤	-٤,٧٨٠	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٢,٢٥	١,٠٧٨	٤,٥٠	٠,٦٢٢	-١٠,٢٢٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢,٤٧	٠,٩٥٠	٤,٢٢	٠,٩٧٥	-٧,٢٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٦٦	١,٠٩٦	٤,٢٨	٠,٨١٣	-٦,٧٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٣,٤١	١,٠٧٣	٤,٨٨	٠,٣٣٦	-٧,٣٨٧	٦٢	٠,٠٠٠
٦	٤,٠٦	٠,٤٣٥	٤,٩٤	٠,٢٤٦	-٩,٨٩٩	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٢,٦٣	٠,٩٧٦	٤,٤٧	٠,٩٥٠	-٧,٦٦٠	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٣,٧٥	١,٠١٦	٤,٩١	٠,٢٩٦	-٦,١٨١	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٥٢	١,٤٨١	٣,٥٦	١,٤٥٨	-٢,٨٠٨	٦٢	٠,٠٠٧
١٠	٢	١,٠٧٨	٣,٣٤	١,٥٧٨	-٣,٩٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
١١	٣,٥٩	١,٠١٢	٤,٧٨	٠,٤٢٠	-٦,١٣٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٦٣	١,٠٤٠	٤,٨١	٠,٣٩٧	-٦,٠٣٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٣	٣,٧٨	٠,٨٧٠	٤,٨١	٠,٣٩٧	-٦,١٠١	٦٢	٠,٠٠٠
١٤	٣,٢٢	١,٠٩٩	٤,٩٤	٠,٢٤٦	-٨,١٣٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٥	٢,١٦	٠,٩٢٠	٣,٥٠	١,٢٧٠	-٤,٨٤٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٦	٣,٣٤	٠,٩٠٢	٤,٦٦	٠,٦٠٢	-٦,٨٤٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٧	٣,٥٩	١,١٠٣	٤,٨٨	٠,٣٣٦	-٦,٢٨٦	٦٢	٠,٠٠٠
١٨	٣,٦٩	١,١٧٦	٤,٧٨	٠,٤٢٠	-٤,٩٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	١,٩١	٠,٨١٨	٤,١٩	٠,٩٣١	-١٠,٤١٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	١,٩٧	٠,٧٨٢	٣,٩١	١,١١٨	٨,٠٣٤	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٣,٦٦	٠,٨٦٥	٤,٩١	٠,٢٩٦	-٧,٧٣٠	٦٢	٠,٠٠٠

## ملحق رقم ١٠

### مقياس الدراسة المطبق على عينة التجربة الأساسية

أخي القائد الإداري الأكرم

تحية طيبة

وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دوائر الوزارات في الجمهورية اليمنية"

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دوائر الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مدى استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دوائر الوزارات استكمالاً لمتطلبات بيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. وكوبك احد القيادات الإدارية العليا متحدي القرارات يصنع الباحث مقياس هذه الدراسة بين يديك، راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بتمعن وبنقّة وعناية لكي تجيب على فقراته، ناخترنا بديل واحد من البدائل الموجودة أمام كل فقرة وذلك بوصف علامة ( ٧ ) تحت البديل الذي يعبر عن موقفك بكل أمانة وصدق يجريك

الله على ذلك الأجر والثواب. كما أن إجابتك التي تعبر عن رأيك لا تمثل  
أبداً أنك مصيب أو محطى حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة،  
لذا فإن أفضل إجابة ستكون للمعبرة عن موقفك بكل صدق وأمانة،  
وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) ستسهم بشكل كبير في خدمة  
العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطنك الحبيب من جهة أخرى، كما  
يرجو الباحث من سيادتكم للتكرم بالإجابة على البيانات العامة التي في  
بداية المقياس، ولن لا تترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيب  
عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن أجابتك على فقرات هذا المقياس  
التي تمثل رأيك تماماً ستكون أحد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن تستخدم  
لأي أغراض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاؤكم لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي،،،

**الباحث**

**خالد صالح السلطان**

**طالب ماجستير إدارة عامة**



أولاً. البيانات العامة	
1	العمر: .....
2	المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> أقل من ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> دبلوم بعد الثانوية. <input type="checkbox"/> جامعي. <input type="checkbox"/> ماجستير. <input type="checkbox"/> دكتوراه. <input type="checkbox"/> دبلوم الدراسات العليا.
3	التخصص العلمي: .....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالمسنود): .....
5	الوظيفة الحالية: <input type="checkbox"/> مدير عام. <input type="checkbox"/> وكيل وزارة.
6	المشاركة في الدورات التدريبية: <input type="checkbox"/> شركت. <input type="checkbox"/> لم أشترك في حالة المشاركة يرجى ذكر عدد الدورات التدريبية : ..... مجالات الدورات التدريبية: ..... ..... .....
7	جهة العمل (اسم ديوان الوزارة الذي تعمل فيه حالياً): .....
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه: <input type="checkbox"/> نظام الملفات. <input type="checkbox"/> نظام السجلات. <input type="checkbox"/> نظام البطاقات. <input type="checkbox"/> نظام الحاسب الآلي. <input type="checkbox"/> نظام آخر. يرجى ذكره: .....
9	في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة سابقاً يرجى ترتيبها من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، وذلك بترقيمها في المربع الذي أمام كل منها بحيث تعطي الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليه وهكذا حتى تعطي الرقم (5) لأقلها استخداماً: <input type="checkbox"/> نظام الملفات. <input type="checkbox"/> نظام السجلات. <input type="checkbox"/> نظام البطاقات. <input type="checkbox"/> نظام الحاسب الآلي. <input type="checkbox"/> نظام آخر.

**ثانياً:** الفقرات الآتية تمثل الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامة ( )

√ ) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

### وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبيّن: أسماء الموظفين وعندهم مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب المعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توصح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم لترقيع عليها، مصدر الترقيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت للترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوصاعهم للوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

●- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد للمؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات  
عن الموظفين:

م	الفرقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبر عن جميع الأوضاع المتعلقة بالموظفين					
2	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
3	غير متناقصة					
4	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
5	خالية من العيوب					
6	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
8	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
9	غير متحيزة					
10	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	ياقل تكلفة					
12	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
13	حديث					
14	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
15	بسهولة ويسر					
16	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
17	ياقل جهد					
18	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد للوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة مورعة حسب:

طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الوظائف:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات المولد البشرية المختلفة					
20	حالية من العوض					
21	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
22	حديثة					
23	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين					
24	غير متناقضة					
25	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
26	غير متحيرة					
27	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
28	بأقل تكلفة					
29	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
30	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	خدمة الموظفين					
31	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب					
32	بأقل جهد					
33	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
34	بسهولة وبسر					
35	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
36	تبر عن جميع الأوضاع المتعلقة بالوظائف					

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توصلح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأحور والمرتببات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة



المندية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	بسهولة ويسر					
38	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
39	بأقل جهد					
40	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
41	حالية من العموض					
42	تعبر عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية					
43	غير متغيرة					
44	في الوقت الذي تحتاج					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
45	بأقل تكلفة					
46	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
٤٧	غير متناقصة					
٤٨	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
٤٩	حديثة					
٥٠	مختصرة ونقي بالمعرض لاتخاذ قرارات التدريب					
٥١	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
٥٢	مختصرة ونقي بالفرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٣	محتصرة وتفي بالعرض لاتحاد قرارات التعيين					
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٤	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٤- معلومات سوق العمالة هي المعلومات التي توصلح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية المتأصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن سوق العمالة:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين					
56	غير متحيرة					
57	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
60	حالية من العرض					
61	محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب					
62	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة ويسر					
64	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
65	حديثة					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
66	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التكريب					
67	تعبير عن المواصفات الوظيفية للعمالة الموجودة في سوق العمل					
68	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
69	بأقل جهد					
70	محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
71	بأقل تكلفة					
72	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

ثالثاً: الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم

باتحادها.

يرجى وضع علامة ( √ ) في حانة الإجابة التي تراها معبرة عن  
درجة موافقتك.

#### معلومات الموظفين

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظام معلومات  
الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات  
الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

#### معلومات الوظائف

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:						
م	القرارات	درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة	لا استخدمها

		جدا		جدا	
4	العيين				
5	التدريب				
6	إنهاء خدمة الموظفين				

### المعلومات القانونية

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة  
عدد اتحادك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
7	التعيين				
8	التدريب				
9	إنهاء خدمة الموظفين				

### معلومات سوق العمالة

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عدد اتحادك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة ضئيلة	لا استخدمها

		جداً		جداً	
10	التعيين				
11	التدريب				
12	إنهاء خدمة للموظفين				

رابعاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة ( √ ) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات					
2	قاعدة البيانات الحالية لا تتيح استخدامها					
3	تعدد الهيئات واللجان المسؤولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات					
4	عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها					
5	عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لديوان الوزارة الاستفادة					



م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	سبها في تطبيقها واستخدامها					
6	غياب التنسيق مع دوائر الوزارات ذات العلاقة					
7	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها					
8	التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
9	عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة					
10	ارتفاع التكلفة					
11	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها					
12	صعوبة إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها					
13	عدم المعرفة الكاملة من					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم					
14	خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تعيير الأوضاع القائمة					
15	افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها					
16	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
17	عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للروية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث طفلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية					
18	قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على					

م	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
	استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
19	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات					
20	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي					
21	نقص حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية					

ملحق رقم ١١

خصائص أفراد عينة التجربة الأساسية

م	المتغيرات الديموغرافية للقيدات الإدارية العليا	المستوى الوظيفي					
		مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	العمر	٢١ - ٣٠	٦	%٥	٠	٠	٦
		٣١ - ٤٠	٤٦	%٢٨,٢٣	٢	%١,٦٧	٤٨
		٤١ - ٥٠	٤٢	%٢٥	١٤	%١١,٦٧	٥٦
		٥١ - ٦٠	٦	%٥	٤	%٢,٢٣	١٠
		٦١ سنة فأكثر	٠	٠	٠	٠	٠
٢	المزيج العلمي	أقل من ثانوية عامة	٠	٠	٠	٠	٠
		ثانوية عامة	٧	%٥,٨٣	٤	%٢,٢٣	١١
		دبلوم بعد الثانوية	١٠	%٨,٣٣	٠	٠	١٠
		جامعي	٦٥	%٥٤,١٦	٥	%٤,١٧	٧٠
		دبلوم للدراسات العليا	٨	%٦,٦٧	٢	%١,٦٧	١٠
		ماجستير	٦	%٥	٣	%٢,٥٠	٩

٢	المتغيرات الديموغرافية للقبائل الإدارية العليا	المستوى الوظيفي					
		مدير علم		وكيل وزارة		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٣	التخصص العلمي	٤	%٢,٢٢	٦	%٥	١٠	%٨,٣٣
		٦٢	%٥١,٦٦	١٤	%١١,٦٧	٧٦	%٦٢,٢٢
		٣٨	%٣١,٦٧	٦	%٥	٤٤	%٣٦,٦٧
٤	سنوات الخبرة	٣	%٢,٥٠	٠	٠	٣	%٢,٥٠
		١٩	%١٥,٨٣	٤	%٣,٣٣	٢٣	%١٩,١٦
		٥٣	%٤٤,١٦	٧	%٥,٨٣	٦٠	%٤٩,٩٩
		٢٤	%٢٠	٨	%٦,٦٧	٣٢	%٢٦,٦٧
		١	%٠,٨٣	١	%٠,٨٣	٢	%١,٦٦
٥	جهة العمل	٧٥	%٦٢,٥٠	١٤	%١١,٦٧	٨٩	%٧٤,١٧
		٢٥	%٢٠,٨٣	٦	%٥	٣١	%٢٥,٨٣
		١٧	%١٤,١٧	١٠	%٨,٣٣	٢٧	%٢٢,٥
٦	لم يشارك	١٧	%١٤,١٧	١٠	%٨,٣٣	٢٧	%٢٢,٥

م	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا	المستوى الوظيفي					
		مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	تدرب في مجالات أخرى	٣٨	%٢١,٦٧	٥	%٤,١٧	٤٣	٣٥,٨٤ %
	تدرب في مجالات الإدارة	٤٥	%٢٧,٥٠	٥	%٤,١٧	٥٠	٤١,٦٧ %

## ملحق رقم ١٢

نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس الدراسة - التجربة الأساسية

جدول رقم ١ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات - التجربة الأساسية

رقم الفقرة	المجموعة للنتائج		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	تحراف معاري	وسط حسابي	تحراف معاري			
١	٢,١٦	١,٠١٩	٤,٣١	٠,٨٢١	-٩,٣٢٠	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٣,١٦	١,٠١٩	٤,٢٨	٠,٦٢٤	-٥,٣٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢,٨١	١,٠٦١	٣,٦٣	٠,٧٠٧	٣,٦٠٦	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٩٧	١,١٥٠	٤,٣٨	٠,٥٥٤	-٦,٢٣٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,٣٨	٠,٨٣٣	٣,٨٤	٠,٧٦٧	٧,٣٤٠	٦٢	٠,٠٠٠
٦	٢,٥٦	٠,٩٤٨	٤,٢٨	٠,٦٣٤	٨,٥٢٣	٦٢	٠,٠٠٠
٧	١,٨٨	٠,٧٥١	٣,٤١	٠,٩٧٩	-٧,٠١٩	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٢,٨٤	٠,٩٥٤	٤,٣٨	٠,٩٠٧	-٦,٥٨٠	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٢٨	٠,٩٢٤	٣,٨٤	١,١٣٩	-٦,٠٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٣,١٦	١,٠١٩	٤,٠٣	٠,٨٦١	-٣,٧١٠	٦٢	٠,٠٠٠
١١	٢,١٦	١,٢٧٣	٤,٢٢	٠,٩٤١	-٧,٣٧٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٢٢	١,١٢٨	٣,٧٥	٠,٨٤٢	-٢,١٣٤	٦٢	٠,٠٣٧
١٣	١,٦٦	٠,٩٧١	٣,٤١	١,٣١٦	-٦,٠٥٢	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة النسبية		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حصلي	انحراف معياري	وسط حصلي	انحراف معياري			
١٤	٢,٧٥	٠,٩١٦	٤,٢٨	٠,٨١٣	-٧,٠٧٥	٦٢	٠,٠٠٠
١٥	٢,٤٧	٠,٩٨٣	٤,٠٦	١,٠١٤	٦,٣٨٢	٦٢	٠,٠٠٠
١٦	٣,٤٧	٠,٨٤٢	٤,٢٨	٠,٦٨٣	-٤,٢٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٧	٢,٠٩	٠,٨١٨	٤,١٦	١,٠٥١	-٨,٧٦٤	٦٢	٠,٠٠٠
١٨	٢,٨١	١,١٢٠	٤,١٦	٠,٦٧٧	-٥,٨٠٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	١,٨١	٠,٩٩٨	٣,٢١	٠,٨٥٩	-٦,٤٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	١,٧٥	٠,٦٧٢	٣,٢٨	٠,٨٨٨	-٧,٧٧٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٢,٤١	٠,٩٤٦	٣,٨٨	٠,٦٠٩	-٧,٣٨٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢٢	١,٥٦	٠,٦١٩	٣,٠٣	١,٠٦٢	-٦,٧٥٩	٦٢	٠,٠٠٠
٢٣	٢,٤١	١,٠١٢	٣,٩١	٠,٧٣٤	-٦,٧٨٨	٦٢	٠,٠٠٠
٢٤	٢,٠٣	٠,٨٦١	٣,٢٨	٠,٩٩١	-٥,٣٨٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٥	٢,٧٢	١,١١٤	٤,٠٦	٠,٥٦٤	-٦,٠٨٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢٦	١,٩٤	٠,٧١٦	٣,٥٠	٠,٨٠٣	-٨,٢١٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٧	٢,٥٦	١,٠٤٥	٣,٨١	٠,٧٣٨	-٥,٥٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٨	١,٦٩	٠,٧٣٨	٣,٤٤	١,٠٧٦	-٧,٥٨٩	٦٢	٠,٠٠٠
٢٩	٢,٦٣	١,٠٧٠	٣,٧٢	٠,٧٢٩	-٤,٧٧٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣٠	٢,٥٦	٠,٩٨٢	٣,٨٨	٠,٦٠٩	-٦,٤٢٧	٦٢	٠,٠٠٠
٣١	٢,٦٣	١,١٢٩	٣,٧٢	٠,٦٨٣	-٤,٦٨٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣٢	١,٦٣	٠,٦٦٠	٣,٣٨	١,٠٤٠	٨,٠٤٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣٣	٢,٥٦	١,٠١٤	٣,٩٤	٠,٥٦٤	-٦,٧٠٢	٦٢	٠,٠٠٠



رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التقنية (T-test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حصلي	انحراف معياري	وسط حصلي	انحراف معياري			
٣٤	١,٩٧	٠,٨٦١	٣,٦٩	٠,٨٢١	-٨,١٧٦	٦٢	٠,٠٠٠
٣٥	٢,٦٦	١,٠٦٦	٣,٨٨	٠,٥٥٤	٥,٧٤٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣٦	١,٦٣	٠,٨٧١	٢,٦٦	١,٢٣٤	-٣,٨٦٢	٦٢	٠,٠٠٠
٣٧	١,٧٢	٠,٧٢٩	٣,٤١	٠,٩٧٩	٧,٨٢١	٦٢	٠,٠٠٠
٣٨	٢,٢٥	١,١٣٦	٣,٩١	٠,٦٤١	-٧,١٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٣٩	١,٦٣	٠,٥٥٤	٣,٥٣	٠,٨٤٢	-١٠,٧٠٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٠	١,٧٨	٠,٧٩٢	٣,٢٢	٠,٨٣٢	-٧,٠٧٦	٦٢	٠,٠٠٠
٤١	١,٧٢	٠,٦٨٣	٣,١٣	٠,٩٠٧	-٧,٠٠٦	٦٢	٠,٠٠٠
٤٢	١,٦٣	٠,٧٥١	٢,٩١	١,٠٢٧	-٥,٦٩٥	٦٢	٠,٠٠٠
٤٣	٢,٢٢	١,١٢٨	٣,٨٤	٠,٧٦٧	-٦,٧٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٤	٢,٢٢	١,٠٩٩	٣,٩٤	٠,٦٦٩	٧,٥٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
٤٥	١,٦٦	٠,٥٤٥	٣,٥٠	٠,٩٠٣	-١٠,٧٤٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٦	٢,٠٩	٠,٩٦٣	٣,٩١	٠,٧٣٤	٨,٤٦٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٧	٢,٣٤	١,٠٩٦	٣,٩٧	٠,٦٤٧	٧,٢٢٥	٦٢	٠,٠٠٠
٤٨	١,٧٥	٠,٧١٨	٣,٣١	١,٠٣٠	-٧,٠٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٩	٢,٤٤	١,١٩٠	٣,٨٤	٠,٨٠٨	٥,٥٣٢	٦٢	٠,٠٠٠
٥٠	١,٤٧	٠,٥٦٧	٢,٩١	١,٠٥٨	٦,٧٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥١	٢,٢٢	٠,٩٧٥	٣,٤٤	٠,٨٤٠	-٥,٣٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
٥٢	٢,٢٢	٠,٩٤١	٣,٤٧	٠,٨٤٢	٥,٥٩٩	٦٢	٠,٠٠٠
٥٣	٢,٤١	١,١٣٢	٣,٧٥	٠,٥٦٨	٦,٠٠٢	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
٥٤	٢,٤١	١,١٦٠	٢,٧٥	٠,٥٦٨	-٥,٨٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥٥	١,٥٦	٠,٩١٤	٢,٨٨	٠,٩٤٢	-٥,٦٥٨	٦٢	٠,٠٠٠
٥٦	١,٣٤	٠,٤٨٣	٢,٨١	٠,٩٦٥	-٧,٧٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٥٧	١,٥٠	٠,٨٠٣	٢,٧٥	٠,٩١٦	-٥,٨٠٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥٨	١,٣١	٠,٤٧١	٢,٧٥	٠,٩١٦	-٧,٨٩٦	٦٢	٠,٠٠٠
٥٩	١,٤٧	٠,٨٠٣	٣,٠٣	٠,٨٦١	-٧,٥١٠	٦٢	٠,٠٠٠
٦٠	١,٣١	٠,٤٧١	٢,٧٥	٠,٨١٢	-٨,٤٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
٦١	١,٤١	٠,٦٦٥	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٠٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
٦٢	١,٤١	٠,٧١٢	٣	٠,٨٤٢	-٨,١٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٦٣	١,٢٢	٠,٤٢٠	٢,٨١	٠,٩٣١	-٨,٨٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
٦٤	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢,٦٣	١,٠٤٠	-٦,٨٩١	٦٢	٠,٠٠٠
٦٥	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢,٥٣	١,١٣٥	-٥,٩٥٢	٦٢	٠,٠٠٠
٦٦	١,٤١	٠,٧١٢	٣,٠٩	٠,٨٩٣	-٨,٣٥٨	٦٢	٠,٠٠٠
٦٧	١,٢٢	٠,٤٢٠	٢,٥٣	١,٠٤٧	-٦,٥٨٣	٦٢	٠,٠٠٠
٦٨	١,٣٨	٠,٦٦٠	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٢٥٤	٦٢	٠,٠٠٠
٦٩	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢,٧٨	٠,٨٢٢	-٩,٢٠٢	٦٢	٠,٠٠٠
٧٠	١,٣٤	٠,٦٥٣	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٤٦١	٦٢	٠,٠٠٠
٧١	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢,٨٤	٠,٨٤٧	-٩,٤٤٩	٦٢	٠,٠٠٠
٧٢	١,٣٨	٠,٦٦٠	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٢٥٤	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٢ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات التحرية الأساسية

رقم الفقرة	المجموعة قنتيا		المجموعة العليا		القيمة التقنية (T - test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	تحراف معاري	وسط حسابي	تحراف معاري			
١	٣,٠٩	٠,٨٥٦	٤,٦٩	٠,٧٤١	-٩,٢٢٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢	١,٥٣	٠,٦٧١	٣,٨٤	٠,٥١٥	-١٥,٤٦٣	٦٢	٠,٠٠٠
٣	١,٩٤	٠,٧١٦	٤,٣٤	٠,٤٨٣	-١٥,٧٧١	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٧٨	٠,٨٧٠	٤,٥٠	٠,٥٠٨	-٩,٦٥٠	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,١٦	٠,٥٧٤	٤,١٦	٠,٣٦٩	-١٦,٥٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
٦	١,٦٣	٠,٧٥١	٣,٦٣	٠,٤٩٢	-١٢,٥٩٨	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٣,٠٣	٠,٨٩٧	٤,٦٩	٠,٤٧١	٩,٢٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٨	١,٨٨	٠,٩٠٧	٣,٨٤	٠,٥١٥	-١٠,٦٧٩	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٠٣	٠,٩٣٣	٤,٢٥	٠,٥٠٨	-١١,٨١٧	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٢,٤١	١,٠٤٣	٤,١٦	٠,٥٧٤	-٨,٣١٥	٦٢	٠,٠٠٠
١١	١,٧٥	٠,٦٧٢	٣,٥٠	٠,٧١٨	-١٠,٠٦٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	١,٥٩	٠,٧٩٨	٣,٢٥	٠,٥٠٩	-٩,٩٠٨	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٣ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية - التجربة الأساسية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T - test)	درجة الحرية (n - 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢	٠,٩١٦	٤,٢٢	١,٠٩٩	-٨,٧٧٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٢,٢٥	١,٠١٦	٤,٥٣	٠,٧١٨	-١٠,٣٧٤	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢,٢٥	٠,٩٨٤	٤,١٦	١,٠٨١	-٧,٣٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٩٤	١,٠١٤	٤,٣٤	٠,٧٨٧	-٦,١٩٦	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٣,٤٤	٠,٩٤٨	٤,٩٤	٠,٢٤٦	-٨,٦٦٢	٦٢	٠,٠٠٠
٦	٣,٧٥	٠,٧٦٢	٤,٩١	٠,٢٩٦	-٨,٠٠١	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٣	١,١٦٤	٤,٥٩	٠,٧٩٨	-٦,٣٩٠	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٣,٦٦	٠,٨٦٥	٤,٩٧	٠,١٧٧	-٨,٤٠٥	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٤٧	١,١٩١	٣,٥٩	١,١٣٢	-٣,٨٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٢,٣٨	١,١٢٩	٣,٣٤	١,٣٣٥	-٣,١٣٥	٦٢	٠,٠٠٣
١١	٣,٥٠	٠,٨٠٣	٤,٨٤	٠,٣٦٩	-٨,٦٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٣٨	١,٠٤٠	٤,٨٤	٠,٣٦٩	-٧,٥٣٢	٦٢	٠,٠٠٠
١٣	٣,٤٤	٠,٨٧٨	٤,٨٤	٠,٣٦٩	-٨,٣٥٦	٦٢	٠,٠٠٠
١٤	٣,٦٦	٠,٩٣٧	٤,٩١	٠,٣٩٠	-٦,٩٦٧	٦٢	٠,٠٠٠
١٥	٢,١٩	٠,٩٣١	٣,٥٠	١,٣٦٨	٤,٤٨٧	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة للدنيا		المجموعة العليا		القيمة لتقنية (T - test)	درجة الحرية (n 1)	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$
	وسط حسابي	تحراف معاري	وسط حسابي	تحراف معاري			
١٦	٢,٣١	٠,٩٣١	٤,٧٢	٠,٥٨١	٧,٢٤٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٧	٢,٣١	٠,٩٣١	٤,٨٨	٠,٤٢١	٨,٦٤٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٨	٣,٧٢	٠,٧٧٢	٤,٦٩	٠,٦٩٣	-٥,٢٨٤	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	٢,٣١	١,٣٢٠	٤,١٣	١,٠٧٠	-٦,٠٠٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	٢,٢٨	١,٣٢٦	٣,٧٥	١,٣٢٠	-٤,٤٤٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٣,٨١	٠,٨٩٦	٤,٨٨	٠,٣٣٦	-٦,٢٨٢	٦٢	٠,٠٠٠

## ملحق رقم ١٢

### نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصلح التكويني لمقياس الدراسة

جدول رقم ١ معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس  
توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية  
بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن
١	٠,٦٦٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٢٧	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢	٠,٥٢٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٢٨	٠,٦٢٣**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣	٠,٣٢٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٢٩	٠,٦٨٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٤	٠,٤٧٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٠	٠,٥٦١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٥	٠,٥٤٦**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤١	٠,٦١١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٦	٠,٥٢٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٢	٠,٥٥٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٧	٠,٥٧٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٣	٠,٥٤٨**	٠,٠٠٠	١٢٠
٨	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٤	٠,٦٢٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
٩	٠,٥٦٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٥	٠,٦٨٠**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٠	٠,٤٤٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٦	٠,٧٠٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١١	٠,٥٩٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٧	٠,٦٣٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٢	٠,٢٨٣**	٠,٠٠٢	١٢٠	٤٨	٠,٦٥٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٣	٠,٥٨٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٩	٠,٥٩٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٤	٠,٥٣٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٠	٠,٥٦٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٥	٠,٥٥٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥١	٠,٦٤٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٦	٠,٤٥٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٢	٠,٦٨٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٧	٠,٦٢١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٣	٠,٥٨٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٨	٠,٤٦٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٤	٠,٥٩٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٩	٠,٥٦٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٥	٠,٦٠٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٠	٠,٦٤٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٦	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠	١٢٠

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن
٢١	٠,٦٠٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٧	٠,٦١٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٢	٠,٥٨١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٨	٠,٦٥٨**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٣	٠,٥٨٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٩	٠,٦٥٣**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٤	٠,٥٤١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٠	٠,٦٧٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٥	٠,٦٠٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦١	٠,٦٨٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٦	٠,٦٣٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٢	٠,٦٦٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٧	٠,٥٢٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٣	٠,٦٨٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٨	٠,٦٦٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٤	٠,٥٧٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٩	٠,٤٨٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٥	٠,٥٧٠**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٠	٠,٥٨٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٦	٠,٦٨٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣١	٠,٥٠٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٧	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	٢٠
٣٢	٠,٦٣٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٨	٠,٧٢٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٣	٠,٦٢١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٩	٠,٦٥٨**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٤	٠,٦٣٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧٠	٠,٦٩١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٥	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧١	٠,٦٤٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٦	٠,٣٩٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧٢	٠,٧٠٦**	٠,٠٠٠	١٢٠

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

جدول رقم ٢ معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن
١	٠,٧٢٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧	٠,٧٢٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢	٠,٨١٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٨	٠,٧٩٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣	٠,٨٣٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٩	٠,٨٤٦**	٠,٠٠٠	١٢٠

١٢٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧٢**	١٠	١٢٠	٠,٠٠٠	٠,٧٦٧**	٤
١٢٠	٠,٠٠٠	٠,٧٨٧**	١١	١٢٠	٠,٠٠٠	٠,٨٥٠**	٥
١٢٠	٠,٠٠٠	٠,٨٠٣**	١٢	١٢٠	٠,٠٠٠	٠,٧٩٤**	٦

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

جدول رقم ٣ معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس  
معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين $\alpha$	ن
١	٠,٦٨٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٢	٠,٦٣١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢	٠,٧٦٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٣	٠,٦٦١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣	٠,٦٢٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٤	٠,٦١٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٤	٠,٤٩٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٥	٠,٤١٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
٥	٠,٦٣٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٦	٠,٦٢٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
٦	٠,٦٠٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٧	٠,٦٨٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
٧	٠,٥٧٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٨	٠,٥١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
٨	٠,٦٣٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٩	٠,٥٠٣**	٠,٠٠٠	١٢٠
٩	٠,٣١٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	٢٠	٠,٤٤٠**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٠	٠,٢٨٩**	٠,٠٠١	١٢٠	٢١	٠,٥٧٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
١١	٠,٦٤١**	٠,٠٠٠	١٢٠				

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥).



## ملحق رقم ١٤

### مقياس الدراسة المطبق على مجتمع الدراسة

الأكرم

أخي القائد الإداري

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دوائر الوزارات في الجمهورية اليمنية"

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دوائير الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مدى استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآتية في دوائير الوزارات. استكمالاً لمتطلبات بيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. وكونك أحد القيادات الإدارية العليا متحدي القرارات يصعب الباحث مقياس هذه الدراسة بين يديك، راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بنمى ودقة وعناية لكي تجيب على فقراته، باختيار بديل واحد من البدائل الموحدة أمام كل فقرة وذلك بوصف علامة ( √ ) تحت البديل الذي يعبر عن موقعك بكل أمالة وصدق يجريك الله على تلك الأحر والثواب. كما أن إحسانك التي تعبر عن رأيك لا تمثل

لداً انك مصيب أو محطئ حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة،  
لذا فإن أفضل إجابة ستكون المعبرة عن موقفك بكل صدق وأمانة،  
وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) ستسهم بشكل كبير في خدمة  
العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطبك الحبيب من جهة أخرى، كما  
يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة على البيانات العامة التي في  
بداية المقياس، وأن لا تترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيب  
عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن إجابتك على فقرات هذا المقياس  
التي تمثل رأيك تماماً ستكون احد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن نستخدم  
لأي أغراض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاؤكم لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي،،،

**الباحث**

**خالد صالح السلطان**

**طالب ماجستير إدارة عامة**

أولاً البيانات العامة	
1	العمر: .....
2	المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> أقل من ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> ثانوية عامة. <input type="checkbox"/> دبلوم بعد الثانوية. <input type="checkbox"/> جامعي. <input type="checkbox"/> دبلوم الدراسات العليا. <input type="checkbox"/> ماجستير. <input type="checkbox"/> دكتوراه.
3	التخصص العلمي: .....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): .....
5	الوظيفة الحالية: <input type="checkbox"/> مدير عام. <input type="checkbox"/> وكيل وزارة.
6	المشاركة في الدورات التدريبية: <input type="checkbox"/> شاركت. <input type="checkbox"/> لم اشترك. في حالة المشاركة يرجى ذكر: عدد الدورات التدريبية: ..... مجالات الدورات التدريبية: ..... ..... .....
7	جهة العمل (اسم ديوان الوزارة الذي تعمل فيه حالياً) .....
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه: <input type="checkbox"/> نظام الملفات. <input type="checkbox"/> نظام السجلات. <input type="checkbox"/> نظام البطاقات. <input type="checkbox"/> نظام الحاسب الآلي. <input type="checkbox"/> نظام آخر، يرجى ذكره: .....
9	في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة سابقاً يرجى ترتيبها من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، وذلك بترقيمها في المربع الذي أمام كل منها بحيث تعطي الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليه وهكذا حتى تعطي الرقم (5) لأقلها استخداماً. <input type="checkbox"/> نظام الملفات. <input type="checkbox"/> نظام السجلات. <input type="checkbox"/> نظام البطاقات. <input type="checkbox"/> نظام الحاسب الآلي. <input type="checkbox"/> نظام آخر.

ثانياً: الفقرات الآتية تمثل الخصائص التي يجب توفرها في معلومات المورد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامة (✓)

( في حانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

### وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبيّن: أسماء الموظفين وعددهم مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات المعيّنين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توّضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المرتبات التي تمت الترقية عليها، مدررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تصوية أوصاعهم الوظيفية خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمرتبات التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام مورعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات التي كانوا معييين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عدد ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمرتبات التي كانوا معييين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستحسن حاليا في ديوان الوزارة  
معلومات عن الموظفين:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبير عن جميع الأوصاف المتعلقة بالموظفين					
2	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
3	غير متناقضة					
4	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
5	حالية من العموض					
6	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية					

					المختلفة	
					في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب	8
					غير متحيزة	9
					مختصرة وتفي بالفرض لاتخاذ قرارات التدريب	10
					بأقل تكلفة	11
					هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب	12
					حديثة	13
					في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	14
					بسهولة ويسر	15
					هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	16
					بأقل جهد	17
					مختصرة وتفي بالعرض	18

					لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	
--	--	--	--	--	--------------------------------------	--

٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات للوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الوظائف:						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
20	حالية من العموض					
21	هي المعلومات التي تحتاج					



					إليها لاتخاذ قرارات التعيين	
					حديثة	22
					محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين	23
					غير متناقضة	24
					في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين	25
					غير متغيرة	26
					هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب	27
					بأقل تكلفة	28
					في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب	29
					هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	30
					محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب	31
					بأقل جهد	32
					في الوقت الذي تحتاج إليها	33

					لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	
					بسهولة ويسر	34
					مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	35
					تعبّر عن جميع الأوضاع المتعلقة بالوظائف	36

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توصلح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعليمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية تتعلق بإدارة الموارد البشرية:						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	بسهولة ويسر					
38	هي المعلومات التي تحتاج					

					إليها لاتخاذ قرارات التعيين	
					بأقل جهد	39
					يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة	40
					خالية من العموض	41
					تحرر عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	42
					غير متحيزة	43
					في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين	44
					بأقل تكلفة	45
					في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب	46
					غير متناقصة	47
					في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	48

٤٩	حديث				
٥٠	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التدريب				
٥١	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
٥٢	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
٥٣	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
٥٤	مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين				

٤- معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة مورعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والفترات كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة مورعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعمتخدم حالياً في ديوان الوزارة  
معلومات عن سوق العمالة:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	محتصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات التعيين					
56	غير متحيزة					
57	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
60	خالية من العوض					
61	محتصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
62	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة وبسر					

					يمكن استخدامها لاتخاذ 64 أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة
					65 حديثة
					66 في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب
					67 تعبر عن المواصفات الوظيفية للعائلة الموجودة في سوق العمل
					68 هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين
					69 بأقل جهد
					70 مختصرة وتفي بالعرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين
					71 بأقل تكلفة
					72 في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين

ثالثاً: الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم باتخاذها.

يرجى وضع علامة ( √ ) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

### معلومات الموظفين

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:						
م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

### معلومات الوظائف

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:						
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
4	التعيين					
5	التدريب					
6	إنهاء خدمة الموظفين					

### المعلومات القانونية

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:						
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
7	التعيين					
8	التدريب					
9	إنهاء خدمة الموظفين					



### معلومات سوق العمالة

<p>ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي يوفرها نظام معلومات المورد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عدد اتحاذك لقرارات المورد البشرية الآتية:</p>						
م	القرارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
10	التعيين					
11	التدريب					
12	إنهاء خدمة الموظفين					

رابعاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة ( √ ) في حانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

م	العقـــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إدارة متخصصة تتولى مهام إدارة المعلومات					
2	قاعدة البيانات الحالية لا					

					تتيح استخدامها	
					تعدد الهيئات واللجان المسؤولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات	3
					عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها	4
					عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لديوان الوزارة الاستفادة مها في تطبيقها واستخدامها	5
					غياب التنسيق مع دواوين الوزارات ذات العلاقة	6
					الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها	7
					التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	8
					عدم كفاءة الموارد المالية المتوفرة	9

10	ارتفاع التكلفة				
11	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها				
12	صعب إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها				
13	عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم				
14	خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تغيير الأوضاع القائمة				
15	افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها				
16	عدم توفر المولد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة				
17	عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للرؤية				

					الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية	
					قصور في برامج تدريب المولد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	18
					عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات	19
					عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي	20
					نقصي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية	21

## ملحق رقم ١٥

معادلات حساب الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالطريقة اليدوية  
١- المتوسط الحسابي:

$$\text{المتوسط الحسابي (س)} = \frac{\text{مجم ك س}}{\text{مجم ك}}$$

حيث أن:

مجم ك = مجموع التكرارات. س = الفئات (محمد، ١٩٩٥م: ٥٢).

٢- الانحراف المعياري:

$$\text{الانحراف المعياري (ع)} = \frac{\text{مجم (س - س)²}}{\text{مجم ك}}$$

حيث أن:

ع = الانحراف المعياري. س = الفئة. س = المتوسط الحسابي. مجم ك = مجموع التكرارات (محمد، ١٩٩٥م: ٩٥).

٣- الوسيط:

يستخدم لاستخراج درجة التواء التوزيع التكراري عند حساب معامل الالتواء بالطريقة اليدوية وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\begin{aligned} \text{مـ جـ كـ} \\ 1 \text{ كـ} - \frac{\quad}{2} \\ \text{الوسيط} = \text{د} + \frac{\text{ط} \times \quad}{1 \text{ كـ} - 2 \text{ كـ}} \end{aligned}$$

حيث أن:

د = الحد الأدنى للفئة الوسيطة

$$\frac{\text{مـ جـ كـ}}{2} = \text{ترتيب الوسيط (موقع الوسيط)}$$

كـ 1 = التكرار المتجمع الصاعد المقابل لفئة الوسيط الدنيا

كـ 2 = التكرار المتجمع الصاعد المقابل لفئة الوسيط

ط = طول الفئة (الفولي، ١٩٩٦م: ٢٥٠).

#### ٤ - معامل الالتواء:

$$\text{معامل الالتواء} = \frac{\text{الوسط الحسابي} - \text{المنوال}}{\text{الانحراف المعياري}} \quad (\text{المستفي والعبيد، ٢٠٠٥م: ١٤٥})$$

#### ٥ - مربع كاي:

$$\text{كـ}^2 = \frac{(2 \text{ ت} - 1)^2}{2 \text{ ت} + 1}$$



## ٨- معادلة ألفا كرونباخ:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N x_i^2}{(\sum_{i=1}^N x_i)^2} \right)$$

حيث أن:

ن = عدد الفقرات. ك = أحد أجزاء الاختبار. ع<sup>٢</sup> = تباين الاختبار الكلي.  
 مج ع<sup>٢</sup> ك = مجموع تباينات الأفراد. (الإمام والخرون، ١٩٩٠م: ص ١٦٧) (كبيني، ٢٠٠١م: ص ١٢٩)

## ٩- معادلة جوتمان:

$$\text{معادلة جوتمان} = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N x_i^2}{(\sum_{i=1}^N x_i)^2} \right)$$

حيث أن:

ن = عدد الأجزاء التي ينقسم إليها المقياس. مج ع<sup>٢</sup> ك = مجموع تباين هذه الأجزاء.

ع<sup>٢</sup> = تباين الاختبار. (السيد، ١٩٧٩م: ص ٥٢٠) (عبد، ١٩٩٢م: ص ٢٥٥).

